

TAILA FALLEIROS LEMOS SCHMITT

**COMO A VALORIZAÇÃO HUMANA, AS RELAÇÕES PRODUTIVAS E O ENDOMARKETING
PODEM CONTRIBUIR PARA O PROCESSO DE UM MODELO VOLTADO PARA A QUALIDADE**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da Qualidade.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Onilza Borges Martins

GUARAPUAVA

2.003

Dedico este trabalho a todos que se interessam pelo tema abordado e àqueles que de alguma forma possam se beneficiar de seu conteúdo.

Agradeço a Deus pelo dom da vida e discernimento.

A Minha Família pelo amor incondicional, cumplicidade e apoio constante.

Aos Mestres pela luz que conduz ao conhecimento.

A Minha Orientadora pela compreensão no momento difícil.

Aos colegas pela troca de experiências e oportunidades de crescimento.

A todas as equipes de suporte técnico e operacional, pela dedicação.

Enfim, a todos que acreditaram nesta empreitada.

**“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto,
não é um feito, mas um hábito”.**

(Aristóteles)

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTO

EPÍGRAFE

LISTA DE TABELAS.....	vii
APRESENTAÇÃO.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1 TENDÊNCIAS AMBIENTAIS.....	4
2.1.2 Transformações e Exigências	6
2.1.3 Benefícios pessoais e coletivos.....	7
2.1.4 Clima Organizacional.....	8
2.1.5 Cultura Organizacional.....	9
2.2 EQUIPES: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS.....	10
2.2.1 Características de diferenciação.....	10
2.2.2 Formações de equipes	11
2.2.2.1 Sinergia.....	12
2.2.3 Papel do líder.....	12
2.2.4 Produtividade.....	13
2.2.5 Capacidade para aumento do índice qualitativo.....	14
2.3 MUDANÇA.....	14
2.3.1 Motivação.....	15
2.4 CLIMA MOTIVACIONAL NA QUALIDADE.....	16
2.4.1 Técnicas Motivacionais.....	17
2.5 RELAÇÕES HUMANAS.....	18
2.5.1 Teoria Comportamental.....	21
2.5.2 Relacionamento Interpessoal.....	22
2.6 CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING.....	23
2.6.1 Filosofia orientada para o cliente.....	25
2.6.2 Endomarketing.....	26
2.6.2.1 Feedback.....	30
2.6.2.2. Desejos e necessidades dos clientes.....	30

2.6.3 <i>Marketing</i> de Serviços.....	32
2.7 PROGRAMAS DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO....	34
2.8 CONSIDERAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DA REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA....	37
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	39
3.1 DESCRIÇÃO DO TRABALHO.....	39
3.2 A EMPRESA.....	40
4. PROPOSTA.....	51
4.1 SISTEMA VOLTADO PARA A QUALIDADE.....	51
4.2 OBTENÇÃO DE MELHORES RESULTADOS.....	58
4.3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	60
4.3.1 Métodos e Técnicas.....	61
4.4 PROCESSO DE UM MODELO VOLTADO PARA A QUALIDADE.....	66
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXO.....	75

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Número de processos protocolados em 2003 no Departamento de Aprovação de Projetos.....44

TABELA 2 – Considerações quanto ao Departamento de Aprovação de Projetos em 2003.....48

TABELA 3 – Considerações quanto a Prefeitura Municipal de Guarapuava em 2003.....48

TABELA 4 – Considerações quanto ao serviço público em geral em 2003.....49

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho traz o delineamento de uma proposta técnica para a implantação de um programa de qualidade, que segue uma lógica interna, além de relacioná-la ao poder individual e grupal. O ambiente se apresenta como dinâmica de transformação interna das pessoas, numa interpretação dos dirigentes e a ação organizacional, oferecida ao público.

Para que a organização diante de suas próprias situações busque orientação, no estabelecimento de um processo de mudança, é necessário que a mesma procure interações e informações, reconhecendo possibilidades de modificações de cenários, aos quais estejam inseridos, reciclando seus processos de desempenho, numa visão lógica que acompanhe as mudanças que ocorrem na sociedade humana.

A mudança de comportamento exige estratégias inovadoras que possam contribuir para a mudança de valores das pessoas individualmente e como um todo, fazendo delas elementos de sucesso.

A implantação de um programa de qualidade exige que seus elementos aspirem inovações em todos os setores para inserir os novos paradigmas na sociedade.

A visão de comportamento de chegada ao programa pressupõe uma caminhada exaustiva de projetos, planos de ação e planejamento estratégico.

O compromisso integral à qualidade oferecida em cada ação realizada, será buscado em cada momento, para chegar-se a excelência nos resultados.

O programa proposto visa desenvolver as relações interpessoais, de comportamento das pessoas, bem como a disciplina do trabalho individual como qualidade da organização interna, com resultados externos do trabalho técnico.

A aplicabilidade prática, será o próprio comportamento influenciando nas relações produtivas que é a disciplina necessária ao sucesso em qualidade, o uso continuado do *endomarketing*, que são as ações voltadas para a organização que visualiza a técnica como uma possibilidade participativa individual e em grupo para o sucesso do programa como um todo.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo geral deste trabalho é proporcionar à Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo da Prefeitura Municipal de Guarapuava, através de identificação de linguagem cultural própria e homogênea, indispensável para regular a relação das pessoas entre si e a própria organização, a busca por uma melhor produtividade e qualidade.

A Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo foi escolhida para a implantação de um Projeto Técnico de um modelo voltado para a Qualidade, tendo em vista a maior proximidade, pelo vínculo profissional, a qual converge para o Departamento de Aprovação de Projetos, visando ao estabelecimento de medidas voltadas para a solução dos problemas identificados.

Por meio dos objetivos específicos pretende-se através da busca pelo comprometimento, alcançar um excelente ambiente de trabalho, voltado à satisfação pessoal de cada colaborador, bem como da Secretaria como um todo, oferecendo ótimos serviços com eficiência e agilidade. Aspira-se uma mudança cultural e comportamental através de conscientização aos funcionários da Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo, possibilitando acesso a informações por meio de palestras de motivação, autoconhecimento, valorização humana, relações interpessoais, auto-estima, integração, sucesso, entre outros, bem como capacitação através de cursos e treinamentos e reuniões de trabalho freqüentes. Será desenvolvido ainda o Projeto de *Endomarketing*, objetivando melhores índices de qualidade e produtividade, interação pessoal e melhoria contínua.

Os verdadeiros conhecimentos não estão no exterior, para serem transmitidos, mas estão no interior de cada um de nós, em nossa experiência. Reconhecemos a maiêutica de Sócrates (“Conhece-te a ti mesmo!” / “O chefe deve ser capaz de fazer feliz àqueles a quem comanda”) e a educação de negação de Rousseau (“O homem nasce bom, o mundo é que o corrompe”), neste trabalho onde

a qualidade deve ser a visão inicial e final, com benefícios pessoais para os elementos humanos, com a estratégia de ação básica da motivação como estruturação de programas de mecanismos para gerar a curto, médio e longo prazo, desempenhos de qualidade, através dos comportamentos e do comprometimento para levar à sociedade a satisfação imediata de que ela precisa para seus problemas.

A filosofia do trabalho, busca a evolução da excelência, no mundo e nas organizações, com interação pessoal e melhoria contínua.

Todos os momentos, merecem planejamentos, projetos, planos de ação e programas, a longo, médio e curto prazos, cuja premissa é a qualidade.

A metodologia empregada na implantação do programa de qualidade visando desempenho de produtividade através da dinâmica de grupo, tendo por princípio da qualidade, em busca de reengenharia dos componentes, na análise funcional, no comprometimento dos resultados, nas atividades e responsabilidades legais e funcionais, inclusão de todos participativamente respondendo pela qualidade e excelência da organização. Nesse sistema se faltar adesão, as técnicas por si só nada farão, a auto-avaliação de cada integrante, contribui para alcançar os melhores resultados.

Este fato compromete o funcionário em programas da qualidade.

As características da qualidade levam no serviço público a análise da valorização do servidor na instituição pública, uma vez que as vantagens são regras básicas da segurança e condição específica de melhoria de atuação.

Para o modelo de gestão da qualidade, encontramos como recurso básico da geração de qualidade o colaborador, que é o que deve ter qualificação mínima, já descrita em planos de cargos e salários, avaliação de desempenho, que só e tão somente, não fariam o sucesso da organização. Devem ser também estabelecidas a

motivação, conscientização e chaves de estímulo, englobando lucros e ganhos, analisados para serem empregados na implantação de programa de qualidade.

A viabilidade de implantação é parte do processo decisório de poder alcançar níveis de excelência.

Sugerimos empregá-lo para atender as aspirações e deficiências expressas pelos colaboradores e que possam ser analisadas por uma comissão de especialistas.

O estabelecimento de programa de motivação, conscientização e de inovações, merecem o uso de palavras chaves de estímulo, que serão bem trabalhadas sob a forma de reuniões e encontros, palestras de conscientização e cursos diferenciados, necessários para a satisfação e solução dos problemas levantados pelo grupo.

Toda a técnica buscada e encontrada está na valorização humana, nas relações produtivas e no *Endomarketing*.

A justificativa deste estudo busca no aprendizado e em seus objetivos, imprimir com a qualidade, mudanças inovadoras, como metas, como garantias da qualidade do desempenho e produtividade.

CAPÍTULO 1

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 TENDÊNCIAS AMBIENTAIS

A ciência nos explica que não há na natureza seres iguais, portanto não há também, dois produtos exatamente iguais, assim sendo, os consumidores e clientes diferem entre si. Atualmente, os mercados estão mudando significativamente e as empresas vencedoras são aquelas que podem atender às necessidades do consumidor de forma econômica, conveniente e com comunicação eficaz. É fato que a globalização e a mudança tecnológica abrem novas e amplas possibilidades.

O sucesso de mercado é conquistado pelas empresas que se fazem mister nos ambientes atuais, aquelas que podem “entregar” o que as pessoas estão dispostas a “comprar”. É imprescindível que as empresas procurem descobrir como produzir o chamado “valor de mercado”, que é aquilo que os outros estão dispostos a comprar, a adquirir.

Os clientes já não são tão leais como antes pois possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo, que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente. Está cada vez mais difícil agradar os clientes. Eles querem cada vez mais produtos e serviços superiores, adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos. Para que uma empresa possa atender, satisfazendo e mantendo seus consumidores, deve administrar com eficiência seus recursos, direcionando-os em busca dos seus objetivos de mercado. A empresa precisa ter uma visão intensa de qual é o centro de seu negócio e possuir também um conjunto claro e estável de valores, além da visão de futuro. Faz-se necessário que a empresa tenha bem definido qual é o seu negócio.

O complexo estruturado de pessoas e procedimentos em interação, projetado para gerar um fluxo ordenado de informações pertinentes e coletadas tanto em fontes internas como externas à empresa, possibilitando a constituição na base para tomada de decisão é chamado de sistema de informação de *marketing*.

Como não se pode recorrer a todos os consumidores em potencial da mesma maneira e, nem mesmo concorrer em todos os mercados por vários motivos, cada empresa deve identificar no mercado, os setores que pode atender de maneira eficiente.

Para se atingir esta estratégia, as organizações devem evoluir em seu modo de pensar. É imperioso detectar as tendências ambientais, o comportamento resultante do consumidor, além da atuação da concorrência, quando conveniente. É a partir desta definição de mercado-alvo ou *target* que se determina quais as características do produto, a política de preços, a estratégia de distribuição e o composto promocional a ser utilizado, sempre buscando um diferencial competitivo, aliando o *endomarketing* na empresa e acarretando uma interação dinâmica.

Sabedores da importância do *endomarketing*, as organizações devem estabelecer um processo de mudança, que seja embasada na valorização humana e fundamentada nas relações produtivas, contribuindo sobremaneira na constituição natural de um modelo voltado para a qualidade.

Atualmente, mais empresas estão enfatizando a mudança da prática de *marketing* de transação para o chamado *marketing* de relacionamento. A mudança de orientação de conquista para retenção, ou seja, de *marketing* de transação para *marketing* de relacionamento é chamado de pós-*marketing*. É o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, em relação à satisfação e respondidos, sendo o objetivo do pós-*marketing* a construção de relacionamentos duradouros com todos os clientes. A empresa deve demonstrar ao cliente que ela possui condições necessárias para

atender as suas necessidades de maneira superior, objetivando a formação de um compromisso de colaboração entre as duas partes.

Este compromisso de trabalho conjunto a longo prazo exige o desenvolvimento de um conjunto completo de acordos. O processo de prestação de serviços ou vendas movimenta-se desde as investigações preliminares sobre os problemas e necessidades do cliente, passando pela demonstração da capacidade do fornecedor chegando-se, finalmente, a um compromisso em longo prazo. Não se pode pensar em relacionamentos duradouros com o cliente sem que se tenha na base, também, um relacionamento diuturno, junto aos colaboradores.

2.1.2 Transformações e exigências

As empresas precisam descobrir muito mais sobre o que o consumidor está desejando adquirir. Tem-se que as empresas vencedoras serão aquelas que podem atender as necessidades do consumidor de forma econômica e conveniente, com comunicação eficaz.

Uma das tarefas da empresa é perceber nos clientes as principais características que utilizam para definir e qualificar um produto, principalmente em relação aos concorrentes.

O posicionamento é basicamente a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas metas dos consumidores-alvos.

As estratégias das organizações empresariais têm sido afetadas em maior ou menor grau devido as recentes transformações na ordem econômica mundial. O avanço da tecnologia da informação, os acordos de remoção de barreiras comerciais entre países dentre outras, configuram mudanças significativas no ambiente empresarial.

Observa-se a elevação do padrão e exigências dos consumidores e aumento contudente da velocidade em que determinadas tecnologias se tornam obsoletas, estabelecendo-se uma dinâmica, onde as exigências têm se tornado a tônica principal das relações .

As transformações sociais que passamos nas últimas décadas também desencadearam mudanças nas relações de trabalho. É fundamental que haja ações que possibilitem atitudes de todos os colaboradores da organização visando produzir um esforço coletivo, assumindo que o sucesso da empresa resulta no esforço conjunto, portanto, fracassos e glórias são de responsabilidades de todos os membros da "Equipe", visando à produção para a satisfação de "sua excelência o Cliente".

2.1.3 Benefícios pessoais e coletivos

A elevação do padrão e exigências dos consumidores e, as diversas transformações sociais, ocasionaram igualmente, mudanças nas relações de trabalho. O profissional deve saber como estabelecer e manter relações interpessoais com a equipe de trabalho, sendo competente, mas, especialmente cooperativo, prontamente disposto a colaborar.

O esforço coletivo visando à satisfação dos consumidores é resultante de um esforço conjunto conseguido através de fracassos e triunfos, sempre de responsabilidade de todos, ou seja, dos membros da mesma "Equipe".

É imperioso então, que haja a compreensão sobre o que é uma equipe, o entendimento sobre as vantagens do trabalho em equipe e as transformações que pode ocasionar, trazendo benefícios tanto a níveis pessoais como coletivos.

Integrantes de uma mesma equipe devem estar comprometidos com as metas estipuladas e essencialmente motivados pelos seus próprios interesses pessoais.

2.1.4 Clima organizacional

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma organização, ou seja, o conceito de motivação em nível do indivíduo conduz ao clima organizacional em nível de empresa.

Os seres humanos estão sempre em busca de satisfazer e manter um equilíbrio emocional, em meio a uma variedade de situações. Isto pode ser definido como um estado de ajuste e equilíbrio. O ajustamento, assim como as aptidões e a inteligência, variam de uma pessoa para outra e dentro de cada indivíduo de um momento para outro.

Ideal é sentir-se bem consigo mesmo. Com isto, sentir-se-ão bem em relação às outras pessoas também e, fortalecidos serão capazes de enfrentar por si as demandas da vida. O foco neste instante, está no indivíduo. Tem que se concentrar em si mesmo. Priorizar-se e conscientizar-se de que: "Posso ser mais esforçado". "Posso ser mais persistente." E, assim, conseqüentemente, conseguir bons resultados. É necessário aumentar as áreas de influências e diminuir as áreas de preocupações.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes, quando há elevado nível de motivação entre os funcionários, o clima organizacional se eleva e se expressa em relações de animação, satisfação, interesse, colaboração entre outros. Por outro lado, quando há baixa motivação entre os funcionários, seja por barreiras às satisfações das necessidades ou por frustrações, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de desinteresse, apatia, depressão, insatisfação, entre outros, podendo agravar-se para reações de desapego, tumulto, agressividade, inconformidade, característicos de situações onde os funcionários entram em conflito com a empresa. O foco negativo precisa ser descartado sendo imperioso, abolir, definitivamente, sentimentos de penúria, vítimas da vida, vítimas do destino.

O trabalho em equipe é uma estratégia concreta de negócios no contexto inovativo da gestão da qualidade e a comunicação eficaz é um dos instrumentos fundamentais para implementar novas mudanças e criar um ambiente de aprendizagem organizacional. Não é fácil aprender sentimentos, a emoção, a empatia, o entusiasmo e a paixão pela liderança. É este o poder que transforma líderes!

Todo processo de comunicação em uma estratégia de negócios onde se insere a gestão de qualidade deve envolver uma ação educativa que possibilite a mudança de atividades de todos os funcionários da organização.

2.1.5 Cultura organizacional

A cultura organizacional é o conjunto de valores, símbolos, significados rituais, linguagens, hábitos, atitudes de uma equipe ou organização para interagir com a sociedade. Ela deve ser pesquisada tanto no contexto das atividades formais como nos comportamentos informais das pessoas que trabalham nas organizações. Conseqüentemente a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e as atitudes comportamentais que adotam no trabalho. Tratar de entender o valor simbólico é achar a chave que nos fornecerá a compreensão da mesma.

As organizações do futuro serão construídas em clima de estima mútua. Como fator fundamental para liberação do potencial de todos os funcionários, o carinho para o bom desempenho e a integridade. Ter consistência nas ações e intenções chaves.

Os processos de transformação rápidos e profundos fazem com que se estabeleçam sucessivos desafios nas relações sociais e produtivas. As organizações cômicas, estabelecem novos paradigmas e buscam reagir às novas situações, procurando através de informações e interações, reconhecer antecipadamente a mudança de cenários aos quais estão inseridas.

O conjunto de forças que se equilibram nos valores e crenças são compartilhados, desempenhando papel fundamental para o ambiente de transformação, influenciando a interpretação dos dirigentes e a ação organizacional.

Para tanto, faz-se necessário haver liderança. Liderar é saber tomar as decisões coerentes com as linhas de pensamento da organização. É ser responsável, ter posição, honrar os compromissos assumidos. A liderança efetuada com senso de propósito pessoal claro, inspira confiança nas pessoas e cria coragem atraindo seguidores. Um bom líder tem consigo a emoção.

A cultura na organização é outro tema que desenvolve e enriquece o lado humano da qualidade. A cultura é uma maneira de perceber a vida e a participação na organização, assegurando a unidade de seus membros.

A cultura desempenha quatro funções básicas: estabelece a identidade organizacional; promove o compromisso coletivo; gera a estabilidade organizacional e delinea o comportamento de seus membros.

Projetos de desenvolvimento cultural são aqueles que ajudam a consolidar a base cultural estabelecida. Através deles é possível acelerar qualitativamente a sinergia do comprometimento por meio do reconhecimento e valorização do ser humano. Objetivam desenvolver a auto-estima dos funcionários.

2.2 EQUIPES: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

2.2.1 Características de diferenciação

Inicialmente, cabe diferenciar os significados de: bando, grupo, equipe e time para melhor entendimento.

Bando é caracterizado por pessoas que se reúnem sem um objetivo.

Grupo é caracterizado por pessoas que se reúnem com um objetivo em comum, por um período determinado de tempo.

Equipe é formada por pessoas que trabalham com um objetivo comum, interagindo e contribuindo para uma melhoria.

Time é formado por pessoas que têm uma sinergia para operarem em conjunto, com objetivo comum, onde cada um depende do outro para o resultado. O time é muitas vezes considerado com o mesmo significado de equipe para vários autores (R. Blacke, J. Mouton, W. Reeden, entre outros).

2.2.2 Formação de equipes

O estabelecimento de equipes possibilita uma melhor utilização do tempo, fazendo melhor uso dos recursos, otimizando recursos focalizados.

Percebe-se que equipes possuem grande afinidade, interagindo com a formação de grupos e times. Grupos, quando formados, por período de tempo pré-determinado e especialmente, quando aliado à formação de verdadeiros times, tornam-se cada vez mais fortes, sendo apropriado até, citar o lema dos lendários mosqueteiros, como: “Um por todos e todos por um”. Sem perder o foco de que, continuamente, é necessário ter-se em mente os objetivos das equipes.

A capacidade mental dos participantes deve estar centrada na resolução dos problemas e no princípio de que nada deve ser desperdiçado.

Imprescindível efetuar treinamento das equipes onde a meta maior deve ser o compromisso dos membros da equipe nas prioridades da ação ou da produção.

Equipes são formadas de pessoas com diversas funções e condições, entretanto, todos trabalham ao mesmo tempo e são embasados num mesmo objetivo. Equipes são criativas e geralmente reduzem o tempo gasto para execução

das tarefas, tratam os funcionários como clientes e buscam nas diversidades das experiências e habilidades dos participantes, idéias criativas e inovadoras.

As equipes podem ser bem sucedidas se tiverem metas claras e objetivas, que envolvam todos os participantes desde o início do processo. Se, suficientemente motivadas, inovam os produtos e os serviços necessários para o futuro da empresa, detectam problemas, com produção do trabalho e interação constantemente.

2.2.2.1 Sinergia

A capacidade de decisão própria é uma característica marcante das equipes. A sinergia reforça o comportamento de cada um em se colocar no lugar do outro, onde o todo é maior do que a soma das partes. Coexistindo reciprocidade nas relações individuais e interpessoais.

No trabalho em equipe, pessoas são estimuladas a aprender o máximo possível sobre todos os aspectos da organização, exercendo influências mútuas entre os componentes, destacando-se as habilidades de cada um.

Primordial haver uma perfeita comunicação, que permita o estabelecimento de confiança mútua, gerando motivação interna e conseqüentemente interação.

Com isto, desenvolvem competência intrapessoal: que é o diálogo do indivíduo consigo mesmo e também desenvolvem a competência interpessoal, que é o relacionamento entre as pessoas, conseguindo melhores resultados.

2.2.3 Papel do líder

O comportamento do líder deve se guiar pelo dinamismo e eficiência, que são atributos a serem buscados como básicos da liderança significativa, e ainda, que exerçam sua função influenciando nas pessoas e atingindo os objetivos comuns. É papel

do líder analisar as expectativas dos membros da equipe, integrando-as às metas da organização, criando uma dependência recíproca para satisfação de todas as necessidades, coordenando, supervisionando e promovendo um nivelamento nas relações sociais.

Líderes precisam ter capacidade de liderança. Devem ter o poder de através da técnica de liderança conduzir seus trabalhos pela liderança carismática e pela liderança formal. Devem ser proativos e exercer proatividade.

É essencial haver química pessoal em liderança.

Líderes flexíveis e adaptáveis são capazes de valorizar e incorporar as diferentes formas de contribuição das pessoas por meio da empatia, que é colocar-se no lugar do outro. Estabelece uma comunicação aberta e direta com os membros da equipe, utilizando melhor o tempo e possibilitando resoluções de conflitos.

Aprender a trabalhar em equipe não é simples, mas a medida em que se estabelece a formação de equipes e uma conscientização sobre sua real necessidade e igualmente o papel que deve desempenhar, espontaneamente uma maior criatividade fluirá entre os componentes, o bom-humor externará, conseqüentemente haverá uma melhora na auto-estima, haverá amor no trabalho desenvolvido e naturalmente haverá aumento da produtividade.

2.2.4 Produtividade

Promover a produtividade na empresa conduz à obtenção de melhores resultados, sendo propósito daquilo que se almeja.

O alto desempenho conduz à excelência, que é o que se busca.

Equipes fazem melhor uso dos recursos, otimizando-os.

A capacidade mental dos participantes deve estar centrada na resolução dos problemas e no princípio de que nada deve ser desperdiçado.

Deve-se efetuar constantemente treinamento das equipes, cuja meta maior é o compromisso dos membros da equipe nas prioridades da produção.

2.2.5 Capacidade para aumento do índice qualitativo

Equipes tendem a ser criativas, em geral reduzem o tempo mensal gasto para execução das tarefas, tratam os funcionários, seus pares, como clientes e buscam nas diversidades das experiências e habilidades dos participantes, idéias criativas e inovadoras. Interagem entre si e promovem um crescimento conjunto, sendo positivo tanto para o integrante da equipe, quanto para ela própria.

As equipes que estabelecem interação e luz própria são bem sucedidas e possuem metas claras. Desde o início do processo envolvem todos os participantes-chaves, buscam inovar os produtos e os serviços necessários para o futuro da empresa.

Tem-se como certo que trabalhar em equipe aumenta o índice qualitativo. Indispensável, se faz então, diariamente, que seja investigada as necessidades dos clientes através de avaliação de satisfação dos mesmos e, quando atingidos os objetivos, estes devem ser divulgados internamente de forma eficaz para que os resultados sirvam como estímulo a todos, ocasionando por irradiação a conquista de novos voluntários, dispostos a alcançar novas metas e objetivos.

2.3 MUDANÇA

Em um programa de qualidade existe mudança em todos os níveis. Não é fácil iniciar qualquer tipo de mudança. Também é óbvio que não é fácil iniciar qualquer mudança em uma organização.

O ser humano depara-se a um paradoxo quando deseja mudanças, pois quer que o mundo inteiro mude, que os outros mudem, mas não a si próprio.

É muito difícil promover mudanças, transformações. Conseqüentemente é necessário promover mudanças graduais.

A missão pessoal é importante. Reconhecer como objetivo maior de uma pessoa, o que se deveria ser e qual a sua razão de existência.

O comportamento das pessoas em uma organização é complexo e depende de vários fatores como os fatores internos que são relativos às características de personalidade, como a motivação, a capacidade de aprendizagem, de atitudes, emoções, valores, entre outros e, os fatores externos que são decorrentes das características organizacionais como os sistemas de recompensas e punições, fatores políticos, fatores sociais, coesão grupal e outros.

2.3.1 Motivação

O comportamento humano pode ser explicado por meio do ciclo motivacional, ou seja, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando este a algum estado de resolução. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento.

A motivação como catalisador na estruturação de programas da qualidade voltados, num primeiro momento, para a produção de benefícios para os próprios funcionários, promove mudança comportamental.

A motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de tarefas e atividades que ofereçam suficiente desafio e significado para o trabalho.

2.4 CLIMA MOTIVACIONAL NA QUALIDADE

A compreensão dos interesses dos colaboradores e as boas relações exigem mais do que saber seus nomes e datas de aniversários.

Exigem o conhecimento de suas aspirações e frustrações e a divisão com elos da parte da autoridade que os gerentes possuem sobre o trabalho.

Exigem o reconhecimento dos indivíduos, como sendo capazes de tirar proveito de um método de trabalho, menos sujeito a regras rígidas que permitam a execução do serviço, um pouco a maneira de cada um. Exige um ambiente propício no aproveitamento de possibilidades e oportunidades.

O poder de disciplinar a própria maneira de trabalhar, de auto-estabelecer notas e padrões, parece ser a mais importante e mais aplicada chama para a qualidade total.

A manutenção de um moral elevado no ambiente de trabalho deve ser considerado como um indispensável ingrediente à qualidade do trabalho.

O moral é constituído de sentimentos nutridos pelos indivíduos com relação ao seu ambiente de trabalho. O moral incrementa a qualidade, assim quando o pessoal está cheio de entusiasmo dizemos que seu moral é elevado. E quando manifesta desânimo, consideramos que o moral é baixo. A manutenção de um bom moral e qualidade no ambiente de trabalho é resultado do ato de um hábil gerenciamento, de outra imagem em segurança e desejo de participação dos colaboradores, conseqüentemente, a primeira linha de defesa do bom moral e da qualidade no trabalho são as relações entre os subordinados e seus superiores imediatos.

É necessária a simbiose para a gestão da qualidade dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais.

A compatibilização se dá através do diagnóstico das necessidades, formulação e execução de um programa de qualificação dos colaboradores em gestão para a qualidade. Motivação correspondente ao ato: motivar mais a ação.

Quando os objetivos da organização são ativamente compartilhados por todos os colaboradores, ocorre uma convergência de objetivos e um trabalho de qualidade total.

A Produtividade Humana é a atividade e o esforço do indivíduo no sentido de criar e empregar todos os meios compatíveis, visando aumentar a capacidade dos elementos necessários à produção de bens e serviços.

Mudança de valores básicos da empresa e das pessoas para se obter qualidade, produtividade e satisfação pessoal nos resultados pode ser uma boa fórmula para a condução à produtividade.

2.4.1 Técnicas motivacionais

Considere-se algumas técnicas para a motivação de funcionários, como:

- Dar aos colaboradores as informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
- Dar *feedback* para regular aos funcionários.
- Solicitar idéias aos funcionários e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
- Criar canais de comunicação fáceis de usar.
- Verificar se o funcionário dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.

- Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
- Dar ao funcionário tarefa interessante para executar.
- Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos colaboradores quando dispõe de algum tempo livre.
- Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
- Reconhecer publicamente um trabalho bem feito.
- Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito.
- Enviar mensagem escrita ao funcionário, elogiando seu desempenho.
- Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.
- Estimular o sentido de comunidade.

2.5 RELAÇÕES HUMANAS

O relacionamento entre as pessoas é interpessoal, identificado como relações humanas, que é o lado humano da qualidade.

No entanto, o indivíduo enquanto pessoa também pode relacionar-se consigo mesmo, são chamadas comunicações interiores, os diálogos internos.

Ressalte-se a importância da conscientização das competências interpessoais e intrapessoais para desenvolver as equipes, vencendo obstáculos e incorporando novas culturas.

Segundo a “Lei da Causa e Efeito”, o estímulo ou ação conduz a resposta ou reação.” (ARAMAYO, L.)¹ Tem-se que entre o estímulo e a resposta, encontra-se o maior poder, que é a liberdade de escolha.

“A última das liberdades humanas: optar pelas próprias atitudes em quaisquer circunstâncias, escolher seu próprio caminho.” (Viktor E. FRANK).

As pessoas possuidoras de um nível maior de percepção interpessoal, são mais eficazes em relacionamento humano. A compreensão do outro é a aptidão para sentir o que os outros sentem e pensam. Esta aptidão é denominada sensibilidade social ou empatia. Capacidade de se colocar no lugar do outro.

À medida que o indivíduo vai empregando o conhecimento de si e dos outros, aprende formas de se comunicar mais eficazmente e a comunicação eficaz, também se dá em como ouvir, como se comunicar, como avaliar e como elogiar.

O relacionamento face a face, pessoa-a-pessoa é essencial para aumentar a qualidade pessoal.

É necessário empenhar-se para compreender todas as pessoas e clientes, sejam os clientes internos ou externos.

Manter um envolvimento máximo com os clientes. Ouvir efetivo e comunicar-se compreensivamente. O ouvir efetivo é a habilidade interpessoal que se destaca pela capacidade de compreensão, pela perspectiva dos outros. Pessoas com esta habilidade prestam atenção nas palavras, nos sentimentos que estão sendo expressos e estimulam a melhoria da dinâmica entre os componentes das equipes.

Centralizar as informações necessárias à satisfação dos clientes, também é importante, bem como, reinventar diariamente formas de reconhecimento e de

¹ Palestra Motivação e Auto-Estima proferida por Luis Aramayo durante a XXIX Assembléia Distrital do *Rotary International*, Distrito 4640, Cascavel dia 31/05/2003.

apoio para incentivar o crescimento dos funcionários, sempre valorizando o lado humano.

O relacionamento humano como motivação emocional para explicar a produtividade dos trabalhos.

A competição como forma de relacionamento individual.

É importante que se tenha uma conscientização de que o recurso básico de geração da qualidade é o funcionário.

O elemento básico de desenvolvimento do funcionário em programas da qualidade é a motivação.

Elton MAYO (apud HERSEY P. e BLANCHARD K. H, 1977 p.55-59)² desenvolveu experimentos junto a grupos de trabalhadores. Concluiu que os fatores físicos como iluminação, pausa e jornadas de trabalho, influenciam menos na produção do que fatores emocionais.

As pesquisas de Mayo, focalizadas no processo de motivar indivíduos para o atingimento das metas organizacionais, redefiniram os métodos de trabalho e a organização da produção para aumentar a produtividade. Os elementos motivacionais e não os financeiros como explicação para o comportamento da produção.

² HERSEY P.; BLANCHARD K. H. P **Psicologia para Administradores de Empresas: a utilização de Recursos Humanos**. 2ª edição. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 1977 p. 55-59.

2.5.1 Teoria Comportamental

A partir do trabalho desenvolvido por MAYO, houve o desenvolvimento de uma série de teorias, inclusive a “Teoria X – Teoria Y”. A Teoria X não será considerada neste momento por considerar-se que o método de administração sugerido por ela não motiva os indivíduos a trabalhar na busca dos objetivos da organização.

A Teoria Comportamental tem a cooperação como forma de relacionamento individual.

Apresenta a cooperação, criatividade e engenhosidade para remover restrições.

Tem-se que a Teoria Comportamental defende a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação.

Na Teoria Y, do comportamentalista Douglas MCGREGOR (apud HERSEY P. e BLANCHARD K.H, 1977 p.59-62)³, o homem está sempre disposto a se autocorriger, para atingir os objetivos com os quais está comprometido e o ser humano aprende não só a aceitar a responsabilidade, como também a procurá-las.

Entre os novos desenvolvimentos de tecnologia de gestão, destaca-se o Planejamento Estratégico; os Programas de Qualidade Total; os Programas de produtividade; o Sistema de Produção JIT – *Just in Time* e os Métodos de Custeio.

Pressupõe-se mudança no processo de produção, com programas de qualidade, funcionários motivados e multiespecializados.

³ HERSEY P.; BLANCHARD K. H. P **Psicologia para Administradores de Empresas: a utilização de Recursos Humanos**. 2ª edição. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 1977 p. 59-62.

É importante ter claro que no sistema JIT e quanto ao posicionamento analisado por Peter DRUCKER ⁴, tem-se que:

Por mais de um século, duas abordagens básicas prevaleceram para a produção: a abordagem da engenharia e a abordagem de relações humanas. A abordagem da engenharia propiciada pela administração científica de Frederick Winslow Taylor afirmava que o seu "one right way" garantia um padrão de qualidade absoluta e buscava integrar qualidade e produtividade no processo de manufatura. A abordagem de relações humanas, desenvolvida antes da Primeira Grande Guerra Mundial, por Andrew Carnegie, Julius Rosenwald (da Sears Roebuck) e Hugo Münsterberg (Psicólogo de Harvard), reconhece o conhecimento e a satisfação dos trabalhadores da linha de montagem como melhor meio para controlar e melhorar a qualidade e a produtividade. Essas abordagens eram consideradas antagônicas. No JIT (Sistema "Just-in-time") elas se fundem. O JIT torna possível atingir as duas tradicionais aspirações de qualidade e produtividade de um lado e trabalho digno de seres humanos de outro. Ao preencher os objetivos da fábrica tradicional, ele promove a base da estrutura produtiva do século XX que Frederick Taylor e Henry Ford desenvolveram.

Pretende-se com esta abordagem buscar elucidar razões que levam a crer que o relacionamento humano aliado às aspirações de qualidade conduz à produtividade.

2.5.2 Relacionamento Interpessoal

Os funcionários desempenham precisamente um importante papel. Imprescindível se faz o estabelecimento de um relacionamento interpessoal, a valoração da auto-estima, a necessidade da empatia nas diversas áreas e situações e a afetividade inerente ao ser humano sendo imperioso o seu desenvolvimento e

⁴ Extraído do artigo "Uma nova teoria da produção", publicado na Revista Exame em junho de 1990. p. 64 - 72. apud texto de CLEMENTE A.; SOUZA A. **Contextos, Paradigmas e Sistemas de Custeio.**

aprimoramento nos relacionamentos, podem contribuir para um maior comprometimento visando uma cultura compartilhada.

Os aspectos fundamentais da cultura compartilhada têm a ver com o envolvimento cultural da pessoa em seu trabalho e seu cuidado com a qualidade do produto ou serviço prestado.

Cada pessoa é motivada com incentivos a agir como uma incubadora de novas idéias que venham a ter para tornar seu processo de trabalho melhor.

A capacidade de gerar essas novas idéias está vinculada a uma crescente responsabilidade pelo trabalho.

O estabelecimento de metas pode concentrar a atenção dos funcionários a aspectos compartilhados da nova cultura.

2.6 CONTRIBUIÇÃO DO *MARKETING*

Ao refletir sobre projetos voltados para a Qualidade deve-se considerar quanto às contribuições de *marketing* para alcançar os objetivos desejados.

Endomarketing é o *marketing* que trabalha o público interno e sua contribuição para o sucesso na implantação de uma nova cultura organizacional está voltada para criar satisfação para o consumidor além da lucratividade para a empresa. O emprego do *Endomarketing* é de significativa importância para o êxito do projeto de implantação de programa de Qualidade.

Com o passar do tempo e com a disseminação cada vez mais veloz em ampliar a qualidade, todos os tipos de organizações foram estimuladas a melhorar seu desempenho, engajando-se neste esforço todas as áreas funcionais da empresa.

O *marketing* por adotar uma orientação para o mercado, focando os desejos e necessidades do consumidor, à concorrência e as mudanças no ambiente externo, tem uma grande identidade com a filosofia da qualidade e porquê a qualidade propõe que a organização deve otimizar seu relacionamento com os diversos públicos, entre eles o público interno e externo.

Desde seus primórdios o *marketing* tem trabalhado intensamente todos estes relacionamentos, inicialmente destacando a importância de conhecer e satisfazer aos desejos e necessidades do consumidor. Um esforço sinérgico e produtivo de todos os envolvidos.

O *endomarketing* visa engajar a todos da organização neste esforço coletivo de implantação dos programas de qualidade e da filosofia de *marketing*, atuando sobre a cultura organizacional.

Para sua continuidade é indispensável à obtenção de resultados e a compatibilização de interesses.

A visão sistêmica do *marketing* ao abordar as diversas inter-relações da empresa com seus diversos públicos, tem proveitosas interações com a filosofia da qualidade.

O *marketing* interativo entre colaborador e cliente é que garantirá o sucesso ou o fracasso da empresa e esta depende de programas de *endomarketing*, ou seja, empresa e colaborador, que previamente garantam o engajamento de todos nos programas de qualidade.

Como é sabido a Qualidade requer compromisso total dos funcionários, em conquistar e manter clientes. Satisfazer desejos e necessidades do cliente.

2.6.1 Filosofia orientada para o cliente

Filosoficamente pode-se definir *marketing* como uma atitude. Uma filosofia que se orienta para o cliente, colocando a satisfação de consumidor como grande objetivo a ser alcançado por todos os envolvidos, sendo um compromisso compartilhado por toda a empresa. O *marketing* para o público interno é necessário para disseminar esta filosofia, demonstrando a obrigatoriedade de cada área desempenhar bem as suas funções para que o resultado de satisfação do cliente e a lucratividade sejam alcançados.

A qualidade não deve refletir-se apenas nos produtos e serviços, mas em todas as atividades da empresa. Ressalta-se a importância de todas as áreas da empresa comprometidas com a satisfação dos clientes, o que só é obtido com a mudança da cultura organizacional promovida com apoio de programas de *endomarketing*.

A qualidade requer compromisso total dos funcionários.

Esta é outra área em que o *endomarketing* contribui muito, auxiliando no processo de engajamento e integração dos colaboradores, removendo barreiras interdepartamentais e estimulando o fenômeno de equipes coesas.

A qualidade pode sempre ser melhorada (*Benchmarking*).

O *endomarketing* pode auxiliar a manutenção de programas de qualidade evitando que tenham um caráter esporádico. Por outro lado, o conceito de *benchmarking*, associado a esta melhoria contínua através da observação dos melhores concorrentes, é compartilhada pelo *marketing* que propõe um equilíbrio entre o foco nos clientes e o foco nos concorrentes, denominado de orientação para o mercado.

O sistema de formação de *marketing* busca informações externas e internas buscando novas idéias.

O engajamento de todos os funcionários nos programas de qualidade, contribui para a inferência de custos, o que é decorrência de ampliação de ações de *marketing* interno. Para o serviço público a justificativa é a redução de custos .

A responsabilidade da administração de *marketing* para empresas centradas na qualidade é identificar as necessidades e exigências dos clientes e transmiti-las aos gerentes de produtos, cabe também verificar se o processo de atendimento aos consumidores está sendo bem executado em todas as suas etapas; coletar informações estratégicas sobre o ambiente competitivo para definição ao posicionamento da empresa; empregar o *endomarketing* visando impulsionar a empresa rumo à qualidade maior, disseminando esta filosofia junto a todos os seus colaboradores, bem como, conceituação e exemplos de projetos de “*marketing*” destinados ao público interno das organizações.

2.6.2 *Endomarketing*

A implantação de uma filosofia de qualidade, assim como a do *marketing* exige a realização de um programa de endomarketing, isto é, *marketing* para o público interno.

Na realidade, este deve ser o início de qualquer processo de mudança organizacional, pois o endomarketing é o instrumento poderoso para que todos na empresa passem a ter uma nova compreensão da importância do seu trabalho na obtenção dos resultados desejados.

Endomarketing é um pré-requisito tanto para a implantação da filosofia de *marketing* quanto para a qualidade.

Temos que a garantia da satisfação dos clientes durante a interação com os colaboradores é decorrente do engajamento e do compromisso integral destes com estes programas.

Segundo Wilson CERQUEIRA⁵ os sistemas de *endomarketing* visam a difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa para todos os seus funcionários independentemente de nível hierárquico. A base desta linguagem é um conjunto de valores estabelecidos por eles próprios e aceitos como necessários e bons para regular a relação das pessoas entre si e com a própria organização. Estes valores serão os paradigmas de comportamento individual e coletivo na busca de melhores índices de produtividade e qualidade em tudo que se faça.

A necessidade de que os programas atinjam a todos os colaboradores desde a alta administração até o nível operacional, passa a ser o imperativo quando se percebe que o funcionário que está no ponto mais baixo da pirâmide hierárquica é quem tem o interface mais direto com o cliente, sendo responsável direto pela sua satisfação ou não.

De outro modo à alta e média gerência devem estar atentas para criar condições necessárias ao melhor desempenho de seus colaboradores, dando estímulos e o reconhecimento, indispensáveis para o sucesso dos programas. Pode-se afirmar que é vital que a alta administração lidere o processo e dê exemplo constante de valorização dos funcionários e dos clientes, reconhecendo um desempenho excelente.

Pode-se inverter a tradicional hierarquia das posições, onde o foco central passa a ser o cliente.

Este conjunto de valores e crenças compartilhados, caracteriza a cultura de uma organização, impedindo que seja imposta de cima para baixo.

⁵ CERQUEIRA, W. *Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade*. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed., 2002.

Este processo deve ser participativo e modificador, buscando um consenso em tom de necessidade de servir melhor aos clientes com chaves de diferenciação competitiva. Todos os colaboradores da empresa precisarão estar convencidos de que este é o melhor caminho para o sucesso, pois daí, haverá a legitimidade em todas as ações. Para tanto, os programas de *endomarketing*, devem ser desenvolvidos através de um trabalho integrado dos profissionais de *marketing* com os responsáveis pela gestão de pessoas. Desde a fase de definição de um perfil para recrutamento e seleção de pessoal, é indispensável que estas áreas contratadas estejam aptas a trabalhar com uma mentalidade direcionada para satisfação dos clientes.

Adicionalmente aos trabalhos de integração e de treinamento deverão enfatizar a transmissão de valores e atitudes compartilhadas.

Treinamento para assegurar a capacidade de domínio das tarefas sob responsabilidade do funcionário técnico e a capacidade funcional com facilidade de comunicação e de estabelecimento de empatia com os clientes.

Finalmente, pode se destacar a importância de uma visão holística da empresa, pelas quais todos são responsáveis pelos resultados, havendo um processo de integração interfuncional. É preciso quebrar as paredes internas e criar canais de comunicação veloz entre todas as áreas da empresa, garantindo a disseminação de informações de modo acelerado, permitindo que todas as unidades possam reagir rapidamente para garantir a satisfação dos clientes ou a correção de rumos nos programas da qualidade.

Wilson CERQUEIRA⁶, apresenta os valores culturais básicos que devem acompanhar a implantação de programas de *endomarketing*, sendo que a auto-estima das pessoas deve ser desenvolvida.

⁶ CERQUEIRA, W. ***Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade***. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed., 2002.

Se, objetiva-se que funcionários pró-ativos, assumam como seus todos os problemas da organização, que sejam chamados de *intrapreneurs*, ou seja, empreendedores internos serão necessários que os recursos a ser utilizados tenham autoconfiança muito desenvolvida. Atualmente, fala-se muito em *empowerment*, um aumento da responsabilidade e autoridade dos funcionários, permitindo que os mesmos tenham maior capacidade de tomar decisões, de agir rápido e de resolver os problemas dos clientes sem ter que ficar consultando imensos níveis hierárquicos superiores.

Todas estas providências devem garantir agilidade no atendimento às necessidades dos clientes. Desenvolver empatia nas relações diárias de interação com as pessoas. Saber ouvir, ser justo, valorizar, informar, orientar.

Com uma equipe testada com maturidade e justiça, torna-se mais fácil obter sua operação e engajamento. Naturalmente, cada organização deverá fazer um diagnóstico ao perfil de seus funcionários, utilizando estilos de liderança adequadas, ou fazendo um processo de desenvolvimento organizacional, caso necessários. De qualquer modo, a valorização das pessoas e de suas contribuições o processo de comunicação interna intensiva, aliados à orientação da equipe são fatores que contribuirão decisivamente para a criação de um clima organizacional que favorece o profissionalismo e a alavancagem de soluções, com todos buscando oferecer suas sugestões para a melhoria contínua da empresa.

Salienta-se novamente a necessidade de afetividade nas relações interpessoais.

O gerenciamento de atitudes se faz imperioso, uma vez que está anunciado em procedimentos internos da empresa aos valores introjetados pela empresa e seus colaboradores.

O gerenciamento de comunicação está associado aos procedimentos da empresa, como informação sobre clientes, desenvolvimento da empresa, resultados esperados e obtidos.

Nossa equipe é formada de seres humanos integrais, devendo ser considerado em todos os seus aspectos. Assim como buscamos conhecer o comportamento do consumidor para melhor podermos satisfazer seus desejos e necessidades, e geralmente deveremos levar a efeito pesquisas ou clima organizacional. A intenção é avaliarmos o grau de satisfação dos nossos funcionários, atendendo seus anseios e elaborando programas ou desenvolvimento para que todos possam evoluir, além de oferecer benefícios que valorizem a relação entre a empresa e seus associados. Cabe ressaltar que não se deve associar esta afetividade ao paternalismo, mas, sim, à idéia de que todas as vantagens obtidas por um desempenho superior deverão ser conquistadas pela equipe, criando uma mentalidade de busca de resultados e de superação.

2.6.2.1 Feedback

O *feedback* refere-se ao retorno que um dirigente dá para seus subordinados quanto ao seu desempenho, informando-o quanto a seus pontos fortes e fracos, para que ele procure melhorar sempre. Uma abordagem muito usada hoje é a de que os chefes devem ser como que treinadores ou instrutores, que orientam seus subordinados, mostrando-lhes maneiras de evoluir, dizendo com clareza quais são suas deficiências e como podem se aperfeiçoar, além de ressaltar seus aspectos positivos para que sejam bem explorados. Para fazer isto, é necessário avaliar o seu desempenho, utilizando critérios bem definidos e claros, que lhe permitem identificar os já mencionados pontos fortes e fracos, informando-os depois para seus colaboradores.

2.6.2.2 Desejos e necessidades dos clientes

A pesquisa de marketing dimensiona desejos e necessidades do cliente.

As pesquisas de marketing são utilizadas para identificar quais as expectativas do público alvo, principalmente, saber os “momentos da verdade”,

satisfação ou frustrações dos clientes. Verificar se há o diagnóstico interno corrente e também parâmetros de análises externas.

Implementar mecanismos formais como caixas de sugestões ou questionários de avaliação para que os clientes possam expressar sua satisfação e propor alterações ou formalização de comitês. Fundamental se faz a criação de canais formais ou informais de comunicação interna para que os funcionários possam transmitir velozmente as inúmeras informações que recebem, fazendo com que as mesmas gerem respostas imediatas da administração geral. Priorizar o contato pessoal entre funcionários e clientes.

Quando se detecta muitos conflitos internos e desmotivação, este sintoma demonstra a clara necessidade de uma reformulação nas práticas da Gestão de Pessoas – Recursos Humanos. Todos os processos de *endomarketing* visam aprovar esta disseminação de novos valores, que devem ser compartilhados por todos os colaboradores, nos vários níveis hierárquicos, reduzindo os conflitos e aumentando a motivação.

Deve-se buscar o *empowerment*, permitindo que os funcionários de nível operacional tenham maior autonomia para solucionar problemas. Isto deve ser precedido de um programa que sensibilize a todos para a prioridade de bem atender ao cliente, que estimule o espírito de equipe e que redistribua o poder dentro da organização.

Deve-se adotar uma postura de comunicação aberta, franca e abundante. Compartilhar informações, divulgar planos futuros, divisão de tarefas, resultados obtidos e índices de satisfação dos clientes. Reuniões semanais, informativos internos, confraternizações periódicas podem ser empregas com êxito. O objetivo deve ser o de propiciar comunicação veloz e abundante entre todos os níveis da organização de unidade, a coordenação interna e a velocidade de resposta da empresa.

A equipe de colaboradores deve estar engajada e preparada para ter um desempenho que supere as expectativas dos clientes. Clientes satisfeitos, retornam pela qualidade dos serviços oferecidos e são os maiores divulgadores da empresa, trazendo novos clientes e melhorando a imagem do empreendimento no mercado.

A qualidade e a produtividade são priorizadas nos modelos gerenciais. São medidas necessárias para o desenvolvimento das organizações privadas ou públicas.

A qualidade entendida como conjunto de características de produtos e serviços que o tornam adequados às necessidades dos clientes.

A produtividade entendida como a relação entre o que é produzido e os insumos consumidos com esta produção.

A principal tarefa da gestão da qualidade é coordenar as atividades de todas estas áreas para que os objetivos sejam atingidos. Todas as áreas da organização têm que participar do esforço para alcance de melhor eficácia.

2.6.2.3 *Marketing* de Serviços

Para serem bem-sucedidas, as empresas de serviço devem criar diferenciação competitiva, oferecer serviços com alta qualidade e encontrar meios de aumentar a produtividade.

Elton Mayo, embora sua intervenção remonte a década de 20, deixou a contribuição da descoberta do fator grupo para o rendimento considerado melhorado entre intervenção e mudança.

Boas relações pessoais facilitam o trabalho e melhoram o fator rendimento. Cabe aqui, citar que “Leve é a tarefa quando todos participam”. (Homero)

Enquanto verifica-se que a indústria tende a automação, à especialização do trabalho, reduzindo a participação humana, o setor de serviços não consegue facilmente prescindir do elemento humano. Os vínculos são estabelecidos pessoa-a-pessoa. Com o crescimento do setor de serviços, também o setor público que oferece serviços à população em geral deve comprometer-se com a qualidade.

Serviço é um desempenho essencialmente intangível. Serviço precisa ser entendido por quatro características distintas: inseparabilidade, variabilidade, intangibilidade e perecibilidade.

O prestador de serviços é a “fábrica do serviço” diante do cliente, portanto, será julgado por tudo o que fizer ou deixar de fazer.

A qualidade do serviço depende das pessoas que o prestam e consomem. Difícil não é ser excelente por um dia, mas conservar a excelência todos os dias.

O serviço é intangível porque não é palpável, contudo, possui elementos “tangíveis” que são como que as evidências do serviço prestado.

A maioria dos serviços é na prática, uma conjugação de processos e pessoas. A lógica é que se os processos não são bem conduzidos, a qualidade dos serviços pode estar comprometida e pode-se entender que falhas nas pessoas são como defeitos de fabricação.

Percebe-se que os consumidores estão muito mais exigentes e um dos primeiros aspectos que se observa é o atendimento. Se, não for bem atendido, se houve muito tempo para espera, à culpa é da empresa, pois o funcionário representa a empresa ou prestador de serviço.

Neste contexto, o *marketing* de serviços enfatiza os processos de *marketing* interno e o *marketing* interativo, valorizando a relação com o cliente e criando habilidades para motivar os funcionários prestadores de serviços. No *marketing*

interno, especialmente, a gestão de pessoas é aspecto fundamental que impacta diretamente na qualidade do serviço prestado.

O *marketing* de serviços está associado a valor através do desempenho.

Perceber *marketing* de serviços é valorizar as pessoas, o *marketing* interno, os relacionamentos estabelecidos com clientes e parceiros. É entender às expectativas dos clientes e entendê-las, por meio da transformação proporcionada pelo serviço.

Os desafios de implementação exigidos pelo *marketing* de serviços, estão nas pessoas, que são parte fundamental dos processos de serviços. O *marketing* interno e o *marketing* interativo são elementos primordiais para toda a organização e de caráter sistêmico do *marketing* de serviços.

2.7 OS PROGRAMAS DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Dificuldades para implantação de programas de qualidade podem ser notáveis em instituições e empresas privadas. Mais complexo ainda é essa implantação pelo setor público.

O serviço público precisa de programas de qualidade e produtividade, sobretudo em termos de gestão. Algumas áreas do setor público têm demonstrado algum interesse pelo assunto.

Segundo PALADINI (2000 p.195-196)⁷ algumas razões justificam o empenho do poder público em sinalizar interesse pela qualidade e produtividade no serviço público, considerando análise realizada no início de 1999.

⁷ PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo. Atlas Ed. 2000.

... a partir do retorno das eleições presidenciais, e com a criação do instituto da reeleição, mesmo considerando movimentos populares expressivos como a campanha pelas "diretas" em meados da década de 80, desenvolveu-se, no país, um sentimento de crítica, à classe política, que rapidamente se espalhou para todo o serviço público. Note-se, por exemplo, que a tese vitoriosa nas eleições de 1989 foi exatamente a moralidade no serviço público, que projetou um governador de estado que viria mais tarde a ser o candidato escolhido nas urnas. E foi igualmente a tese da moralidade no serviço público que o derrubou, por vias legais e baseadas em manifestações públicas, do governo, em 1992. Todo este processo tornou o cliente (contribuinte em geral) mais exigente em relação ao serviço que o Estado lhe presta. Conclusão: qualidade ganha (ou perde) votos. E não existe assunto que interesse mais aos gestores públicos do que votos;...

O desgaste da imagem dos governos exige providências imediatas e de forte impacto. A Qualidade tem poder notável para alterar todo esse processo.

A Qualidade nos serviços prestados pelo setor público justifica-se pelo impacto que pode proporcionar, pela necessidade urgente de economizar, pela carência crônica de recursos. Programas de produtividade podem, no mínimo, combater o desperdício.

A economia pode justificar a implantação de um programa de Qualidade e produtividade no serviço público, entretanto, alguns aspectos devem ser considerados antes da tomada de decisões relativas a implantação de um modelo voltado para a qualidade neste setor, sendo: ausência de concorrência ou monopólio da prestação dos serviços em áreas específicas; baixos salários dos funcionários; falta de qualificação do pessoal e cultura tradicional de descaso à coisa pública, o descrédito.

Com efeito, um modelo de Gestão da Qualidade na empresa pública deve conduzir-se pela base, pelo alicerce, pelo funcionário.

É importante que se tenha uma conscientização de que o recurso básico de geração da qualidade é o funcionário público.

O elemento básico de desenvolvimento do funcionário em programas da qualidade é a motivação.

A estratégia básica de motivação é a estruturação de programas da qualidade voltados, num primeiro momento, para a produção de benefícios para os próprios funcionários.

A propriedade que caracteriza a qualidade no serviço público é a transitividade: o funcionário repassa para a sociedade os benefícios bem como as restrições de sua satisfação com o trabalho, sendo a qualidade de seu atendimento diretamente proporcional à qualidade de suas relações com o empregador.

Deve-se envolver objetivos de curto, médio e longo prazos no programa. Priorizar os resultados imediatos e utilizá-los como mecanismos para alcançar também, resultados de médio prazo, que envolvam a consolidação de melhorias de processos e serviços. Investir nos objetivos de longo prazo que implicam a alteração de cultura vigente no serviço público, comprometendo-se com os clientes finais, ou seja, com os contribuintes, a sociedade como um todo.

A globalização desencadeou um processo de informação muito ágil e esta velocidade dita as regras para a vida moderna. Os consumidores se tornaram mais exigentes e sem dúvida as empresas têm que se adaptar frente a esta nova realidade, quer seja ela pública ou privada.

À medida que uma empresa transforma-se em uma organização global, ou seja, esteja inserida num cenário globalizado, todos os funcionários são afetados, assim como os consumidores finais. Da mesma forma que o papel da alta administração é o projeto organizacional, o papel do funcionário qualificado é o projeto do seu próprio trabalho, criando constantemente melhores processos de trabalho e fazendo as coisas de uma maneira melhor. Uma organização global cultiva uma cultura global. Um aspecto chave da cultura global é a confiança.

As organizações do futuro e aquelas que desejam sucesso serão construídas em clima de estima mútua. Como fator fundamental para liberação do potencial de todos os funcionários, o carinho para o bom desempenho e a integridade. Ter consistência nas ações e intenções chaves.

Liderar é saber tomar as decisões correntes com as linhas de pensamento da organização. É ser responsável, ter posição, honrar os compromissos assumidos. A liderança efetuada com senso de propósito pessoal claro, inspira confiança nas pessoas e cria coragem atraindo seguidores.

Um bom líder tem consigo a emoção.

A cultura na organização é outro tema que desenvolve e enriquece o lado humano da qualidade. A cultura é uma maneira de perceber a vida e a participação na organização, assegurando a unidade de seus membros.

2.8 CONSIDERAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DA REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Relativamente ao tema proposto não se pretende esgotar todas as possibilidades, porém, espera-se poder relacioná-los de forma coerente e substancial. Na revisão teórico-empírica buscamos o confronto de informações que delineiam nossas pretensões.

Sabedores das dificuldades de conscientização e transformação nas empresas, sobretudo as de serviço público. Através das boas relações de trabalho que podem ser desenvolvidas, principalmente, porque o maior bem que se tem é o funcionário, ou seja, a pessoa, a alma, o ser humano e não a máquina.

Tem-se que através do relacionamento humano entre os envolvidos, empregando-se técnicas capazes de implementar a valorização humana e busca de bons sentimentos, serão capazes de transformar, sem dúvida, em melhores resultados, acarretando-se melhores relações produtivas.

O emprego do *endomarketing* como proposta capaz de alcançar a excelência, transformando gradativamente velhos hábitos e capaz de construir novos hábitos culturais, tendo poder para conscientizar o indivíduo como sendo força motriz para alcance dos objetivos coletivos, conduzindo ao ajuste e à maturidade organizacional.

Pretende-se de início, atingir uma pequena área de trabalho, o Departamento de Aprovação de Projetos, mas que desempenha importante função dentro da Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo da Prefeitura do Município de Guarapuava.

Acredita-se que com o uso das técnicas já evidenciadas, haverá o poder de transformação em que, caso se alcance as metas estabelecidas, possa-se por meio de um processo de irradiação, transformar todos os departamentos que a Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo abrange. Não por demais, esperar desta forma, transformar também todas as Secretarias do Município, alcançando o todo.

Tudo através da conquista de bons resultados e pela capacidade de percepção das pessoas que estando os funcionários satisfeitos e conscientes de seu papel, certamente também os usuários finais de igual forma, encontrarão satisfação. Gradativamente aquele que não tiver sensibilidade suficiente para se transformar é que não estará se sentindo bem no meio inserido. Ele é quem será a exceção.

CAPÍTULO 2

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

3.1 DESCRIÇÃO DO TRABALHO

A abordagem que trata o presente Projeto Técnico aplica-se à Implantação de medidas no campo da Qualidade e Produtividade, voltados a solucionar problemas relacionados com a Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo da Prefeitura Municipal de Guarapuava, especificamente no que versa sobre relacionamento interfuncional e sua importância para o perfeito desenvolvimento na empresa pública, buscando propor através do *Endomarketing* uma alternativa técnica para a solução do problema. A Metodologia de levantamento realizada para o diagnóstico, foi através de observações, pesquisas, mapeamento, verificação documental entre outros, além de consultas e levantamentos bibliográficos utilizados em cada passo, para embasamento teórico e prático.

A Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo é um órgão público municipal e este fato impede a argumentação da importância da implantação de qualquer programa de qualidade, pura e simplesmente, através de informações embasadas apenas em valores monetários. O convencimento da alta administração, por meio do Secretário Municipal e seus diretores se faz mister, uma vez que o mínimo que se espera pela população usuária dos serviços prestados pela Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo, é o bom atendimento de forma eficiente e preferencialmente, sem muita demora.

Devemos considerar o lado subjetivo das organizações e de grupo dirigente, ou seja, a Prefeitura Municipal de Guarapuava, as diversas gestões administrativas, dirigidas por diversos prefeitos e equipes, por períodos de tempo determinados, relacionados com seus interesses políticos.

Qualquer programa, por melhor que seja o planejamento, está sujeito à falhas. Deste modo, indicamos o Departamento de Aprovação de Projetos, representando uma unidade administrativa da Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo, como escolha de uma área piloto, para efetuarmos um ensaio da contribuição para o processo de implantação de um modelo voltado para a Qualidade através da valorização humana, as relações produtivas e o *Endomarketing*. A escolha deste departamento se deu pela representatividade que oferece, simultaneamente, pelas seguintes características: atendimento direto ao público e arrecadação significativa.

Como já abordado, partimos da premissa de que a obtenção de êxito junto aos funcionários do Departamento de Aprovação de Projetos pode estimular os demais departamentos e setores de toda a Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo, podendo despertar naturalmente, quiçá outras Secretarias Municipais.

Para que possamos oferecer atendimento e serviço eficientes, temos que acreditar que isto é possível, resgatando em nós o prazer de estarmos ali.

3.2 A EMPRESA

A Prefeitura Municipal de Guarapuava é composta por 14 secretarias municipais, sendo: Agricultura, Administração, Educação e Cultura, Esporte e Recreação, Executiva, Finanças. Habitação e Urbanismo, Indústria e Comércio, Meio Ambiente e Desenvolvimento Florestal, Planejamento, Promoção Social, Saúde, Turismo e Viação e Obras. Fazem parte também os seguintes setores e assessorias: Casa da Cultura, FEG – Fundação Educacional de Guarapuava, FUBEM – Fundação de Bem-Estar do Menor e do Adolescente, Gerência Geral, Imprensa, Ouvidoria Geral, Procuradoria Geral e SURG – Companhia de Urbanização de Guarapuava.

Guarapuava conta com uma população de 155.835 habitantes (IBGE – 1996). Foi fundada em 1810, elevada a categoria de Freguesia em 11 de novembro de

1819, a categoria de Vila em 17 de julho de 1852, a categoria de Comarca em 02 de maio de 1859. Foi desmembrada de Castro, tornando-se Município em 12 de abril de 1871, data de sua instalação.

Possui 5 distritos administrativos, sendo: Distrito Sede, Entre Rios, Guairacá, Guará e Palmeirinha. Está distante de Curitiba, a capital do Estado do Paraná 268 quilômetros.

A Secretaria Municipal de Habitação é formada por 4 departamentos principais, sendo: Departamento de Terras e Cartografia, Centro de Planejamento Urbano de Guarapuava, Departamento Habitacional e Aprovação de Projetos e Fiscalização de Obras. Complementam a Secretaria, a assessoria especial de gabinete, o Geoprocessamento e os Conselhos Municipais de Desenvolvimento Urbano de Guarapuava e do Distrito de Entre Rios.

A Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo conta com 43 funcionários distribuídos pelos departamentos e setores.

O Departamento de Aprovação de Projetos consiste no setor que disciplina o cumprimento das Leis de Zoneamento de Uso e Ocupação do Solo Urbano, Parcelamento do Solo Urbano, Código de Obras e Código de Posturas, monitorando a organização físico-espacial da ocupação urbana do Município Sede de Guarapuava e Distritos. Este Departamento está diretamente subordinado à Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo, que gerencia sua estrutura e direciona recursos.

Os documentos emitidos pelo Departamento de Aprovação de Projetos permitem aos contribuintes, comprovar a existência de edificação em seus imóveis, tornando possível averbação em Cartório de Registros de Imóveis e pleitos de financiamentos junto a instituições bancárias.

O Departamento, através do controle fiscal de obras, possibilita a arrecadação de uma das principais fontes de receita do Município, o Imposto sobre

Serviços de Qualquer Natureza – ISSqn, neste caso o ISSqn de Obra e também o ISSqn de Profissionais que atuam na área.

As informações pertinentes ao Departamento possibilitam a contínua atualização de áreas consolidadas ao Cadastro Técnico Urbano, fornecendo dados que subsidiam o controle de Arrecadação Municipal – IPTU, entre outros.

Documentos expedidos pelo Departamento:

- Consulta Prévia para Construção;
- Alvará de Licença para Construção;
- Renovação de Alvará de Licença para Construção;
- Alvará de Demolição;
- Anuência Prévia do Município;
- Certificado de Conclusão de Obra;
- Certidão de Demolição;
- Certidões de Locação;
- Anuências Prévias quanto ao Uso e Ocupação do Solo Urbano;
- Autorização para utilização de áreas públicas;
- Autorização para emissão de Alvarás de Funcionamento para atividades que envolvem consulta à Lei de Zoneamento de Uso e Ocupação do Solo Urbano.

Atividades desempenhadas pelo Departamento :

- Elaboração de Leis Urbanas;
- Revisões, alterações e atualizações nas legislações que regem a organização do espaço urbano visando atender às exigências sócio-econômicas e o dinâmico crescimento da cidade (Lei Zoneamento de Uso e Ocupação do Solo Urbano, Lei de Parcelamento do Solo);
- Atualização e revisão da Lei do Plano Diretor do Município de Guarapuava, de forma a atender as disposições contidas em Lei Federal denominada Estatuto da Cidade;

- Operacionalização das cobranças dos instrumentos constantes no Plano Diretor em vigor, sendo: Concessão Onerosa, Imposto Progressivo, Transferência do Potencial de Construir;
- Projeto para tombamento de edificações com valor histórico e cultural através do Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico e Cultural de Guarapuava, estabelecendo o eixo histórico.
- Gerenciamento do Convênio Casa Fácil firmado entre Prefeitura, Associação de Engenheiros e Arquitetos de Guarapuava e CREA – Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia;
- Gerenciamento de Conselhos – CONPLUG – Conselho de Plano Diretor Urbano de Guarapuava e CONPLUERG - Conselho de Plano Diretor Urbano de Entre Rios - Guarapuava;
- Expedição de documentos de autorização para construção, identificação de áreas consolidadas e controle de ocupação urbana;
- Consultas Prévias por meio da Internet;
- Orientações, informações e atendimento ao público em geral;
- Fiscalização de Obras;
- Atendimento aos processos tratando-se de solicitação de utilização de áreas públicas;
- Disciplinamento da colocação de placas de publicidade em logradouros públicos;
- Verificação e controle de imóveis notificados para incidência de Imposto Progressivo, visando o cumprimento da função social dos terrenos urbanos;
- Representação no Conselho Municipal de Trânsito – COMUTRA;
- Representação na Comissão de revisão do Código de Posturas do Município;
- Atuação direta na Agência de Desenvolvimento de Guarapuava.

O Departamento de Aprovação de Projetos conta com oito funcionários, sendo três oficiais administrativos que fazem o atendimento direto do público, uma secretária responsável pela confecção dos documentos emitidos, dois fiscais de obra que efetuam serviços externos, atuando diretamente em obras e por

consequente, estabelecendo contatos pessoa-a-pessoa e duas arquitetas responsáveis pelas análises dos processos.

Apesar do número reduzido de funcionários, existem muitas diferenças entre as pessoas, sendo idades distintas, salários, sexo, escolaridade, religião entre outras.

Normalmente os trabalhos são desenvolvidos mediante a formalização de processos, passando por dois setores de duas secretarias municipais diferentes, sendo o Protocolo Geral da Secretaria Municipal de Administração e o Setor de IPTU e Arrecadação ligados à Secretaria Municipal de Finanças, existindo do mesmo modo, atendimentos orientativos e informativos efetuados eletronicamente, pelo telefone e no balcão sem que haja para tanto efetivamente a formalização de protocolo.

A seguir serão descritos os dados relativos ao número de atendimentos mensais de processos protocolados.

TABELA 1 - Número de processos protocolados em 2003 no Departamento de Aprovação de Projetos.

Janeiro*	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho**	Total
—	166	128	131	136	126	100	794

* Mês de Janeiro, a Prefeitura estava em recesso.

** Mês de Julho, até o momento.

(Fonte: Relatórios emitidos pelo Departamento de Aprovação de Projetos)

O Departamento de Aprovação de Projetos atende por mês, uma média de 113 processos protocolados.

A prestação do serviço público no Departamento de Aprovação de Projetos ocorre de forma personalizada, pois cada documento emitido refere-se a um lote

urbano ou parte dele, aliado a um ou mais proprietários correspondentes. Informações estatísticas relativas à metragem, tipo e finalidade das obras aprovadas, entre outras, também são específicas para determinado requerimento.

Os documentos levam em média de uma semana a dez dias para serem liberados, salvo aqueles com situações especiais, sendo que o prazo previsto em legislação é de trinta dias para o caso de a documentação estar completa.

O espaço físico do Departamento de Aprovação de Projetos ocupa aproximadamente 110,00m² (cento e dez metros quadrados), no pavimento térreo do prédio onde se localiza a Prefeitura Municipal de Guarapuava, contando com área destinada a atendimento ao público, secretaria e sala de análise. Demais áreas utilizadas são complementadas pela copa e instalações sanitárias de uso comum ao prédio. Recentemente houve uma pintura nas paredes e readequação da parte elétrica e parte dos móveis.

O arquivo do Departamento de Aprovação de Projetos é dividido em dois, sendo um deles o arquivo morto que fica localizado em área de aproximadamente 18,00 m² (dezoito metros quadrados) no pavimento superior e o arquivo de processos contendo obras mais recentes até o ano 2000, ocupando área equivalente no pavimento térreo, nas adjacências do espaço físico utilizado pelo Departamento descrito. O arquivamento de processos contendo obras do ano 2000 até o presente momento se dá internamente, junto à secretaria interna ao Departamento.

A fiscalização dispõe de um veículo para serviços externos durante 04 (quatro) dias por semana, sendo que um dia da semana, sempre as quartas-feiras, efetuam serviços internos, de escritório.

Com relação aos equipamentos o Departamento não dispõe de muitos recursos. Conta com dois microcomputadores, três máquinas de escrever elétricas, 03 linhas de ramais telefônicos e uma máquina fotográfica.

Os materiais são subsidiados pela Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo que, na medida do possível, supre as necessidades do Departamento de Aprovação de Projetos.

Os salários são diferenciados e seguem o Plano de Cargos e Salários do Município.

A limpeza dos ambientes destinados ao Departamento de Aprovação de Projetos é efetuada diariamente pela manhã, por uma zeladora do quadro geral de funcionários da Prefeitura.

O todo é integrado de partes. Explicar é dizer por que acontece. Assim a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. A pesquisa experimental pretende dizer de que modo ou porque as causas ou fenômeno são produzidos.

O quê? Por quê? Para quê? Onde fazer? Como? Com quê? Quanto e quando fazer? Quem vai fazer? São questionamentos necessários para a análise da situação e busca por melhores resultados.

As transformações da economia em nível mundial ocasionaram mudanças substanciais que afetam à qualidade do ambiente, tornaram o cliente muito mais exigente e compeliram as organizações a adaptarem-se frente às novas exigências. Então, é necessário conhecer bem a organização em si própria, assim como, em especial, ao público a que se destina.

A adoção de novos paradigmas de administração, bem como as mudanças ligadas à competição e sobrevivência, seja por recursos produtivos ou por clientes, também devem ser consideradas.

Para se conhecer o que pensa o usuário, aplicamos de forma intencional, um questionário para obtermos informações reais a respeito das considerações relativas aos serviços públicos, de forma generalizada e também pertinente aos

serviços públicos prestados pela Prefeitura Municipal de Guarapuava e ao Departamento de Aprovação de Projetos objeto central deste trabalho.

O recurso básico de geração da qualidade é o funcionário público e é muito importante que se tenha esta conscientização. O elemento básico de desenvolvimento do funcionário em programas da qualidade é a motivação. É imprescindível conhecer o que pensa o público usuário dos serviços prestados e para tanto foi aplicado o questionário para possibilitar acesso ao grau de satisfação do mesmo. De posse das informações encontradas será necessário repassá-las ao público interno para conhecimento, avaliação, troca de experiências e amadurecimento, com isto, estimular a vontade de melhorar índices ou reavaliar procedimentos internos, enfim estabelecer uma dinâmica voltada ao alcance de qualidade nos serviços prestados bem como, satisfação dos públicos interno e externo.

As perguntas do questionário foram inicialmente elaboradas objetivando-se a apreciação sobre o grau de satisfação dos usuários de serviços públicos, a ser utilizada como subsídio na investigação, voltada para verificação da idéia pré - concebida e rotulada de descaso do órgão público e ainda, reforçar a idéia de que é necessário o estabelecimento de mudanças, justificando o começo de uma intervenção voltada para a qualidade no serviço público.

Através de um memento pedagógico os itens do questionário foram apresentados com clareza, objetivando que os informantes pudessem responder com precisão e sem ambigüidade. Na abertura foram efetuadas explicações iniciais sobre a seriedade da pesquisa e ainda, sobre a importância da colaboração dos que foram selecionados para participar do trabalho como informantes e, principalmente, sobre a maneira correta de preencher o questionário e a devolvê-lo. Foram três questões bem articuladas e bem simples de responder.

Dentre os usuários do Departamento de Aprovação de Projetos que responderam o questionário voluntariamente, estão profissionais específicos da

área de construção civil bem como contribuintes das mais variadas condições sociais e de escolaridade.

O emprego de uma série de técnicas para a análise do material que foi obtido e, a interpretação deve expressar o verdadeiro significado do material, que se apresenta como em termos do estudo ao qual se dedica.

Através de pesquisa realizada com o público usuário do Departamento, foram aplicados questionários contendo a seguinte pergunta: "Como você considera o serviço prestado pelo Departamento de Aprovação de Projetos da Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo?"

TABELA 2 – Considerações quanto ao Departamento de Aprovação de Projetos - 2003

Ótimo	Bom	Satisfatório	Regular	Ruim	Total
60%	20%	20%	—	—	100%

(Fonte: Pesquisa efetuada com usuários do Departamento de Aprovação de Projetos)

O questionário utilizado como instrumento de pesquisa para coleta de dados foi estruturado com perguntas fechadas e um modelo do formulário aplicado encontra-se em ANEXO. Também foi utilizado como parâmetro o seguinte questionamento: "Como você considera o serviço prestado pela Prefeitura do Município de Guarapuava?"

TABELA 3 – Considerações quanto a Prefeitura do Município de Guarapuava- 2003

Ótimo	Bom	Satisfatório	Regular	Ruim	Total
10%	10%	30%	40%	10%	100%

(Fonte: Pesquisa efetuada com usuários do Departamento de Aprovação de Projetos)

Igualmente foi questionado o seguinte: “Como você considera o serviço público em geral?”

TABELA 4 – Considerações quanto ao serviço público em geral- 2003

Ótimo	Bom	Satisfatório	Regular	Ruim	Total
—	10%	10%	40%	40%	100%

(Fonte: Pesquisa efetuada com usuários do Departamento de Aprovação de Projetos)

Existem vários métodos quantitativos que utilizam dados estatísticos para verificar a relação entre as variáveis, mas nenhuma delas garante que se trate de uma relação causal. Para isto é necessária uma aproximação do modelo lógico.

A interpretação deve expressar o verdadeiro significado do material, que se apresenta e esta será a ilação que a lógica permitir. O valor da contribuição se dá por meio da pesquisa e de posse das informações que a lógica consentiu, resultando em comparações pertinentes e, com isto, pela base dos resultados.

Generalizações apropriadas estarão mais dedicadas às pessoas, com linguagem própria, apropriada ao momento único, buscando a excelência na qualidade do desempenho.

Os dados obtidos com a pesquisa, no sentido de conhecer o índice de satisfação do público, com relação aos serviços públicos em geral, dão conta que 80% dos entrevistados consideram os serviços como sendo regular e ruim, apresentando-se com índices idênticos de 40% para o desempenho regular, bem como 40% para o desempenho ruim.

O público em geral considera os serviços prestados pelo Departamento de Aprovação de Projetos como sendo, no mínimo, 100% satisfatório. Isto comparativamente aos índices obtidos pela Prefeitura Municipal de Guarapuava que é a mesma “empresa” significa que mesmo sendo uma empresa pública, com as

mesmas dificuldades e limitações de outros setores, o Departamento de Aprovação de Projetos se destaca nos serviços prestados.

Consideramos que o índice de satisfação entre o regular e satisfatório, seria mais apropriado com a situação atual, porém a agilidade na liberação dos documentos, o atendimento e o bom astral estão sempre associados à imagem do Departamento de Aprovação de Projetos, refletindo sobremaneira, no resultado da pesquisa de opinião.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, as pessoas envolvidas neste departamento parecem possuir o senso de compartilhamento de resultados e isto pode contribuir sobremaneira para o início do processo de implantação de um programa voltado para a qualidade, com bases na valorização humana que se apresenta e a serem desenvolvidas, nas relações produtivas de igual modo, sendo o esteio para as aplicações de técnicas do *endomarketing*, voltadas especificamente para o público interno, ou seja, o funcionário.

Entendemos que as deficiências e os condicionantes que se apresentam podem ser convertidos em potencialidades para o que se pretende.

CAPÍTULO 3

4. PROPOSTA

4.1 SISTEMA VOLTADO PARA A QUALIDADE

Como a valorização humana, as relações produtivas e o *Endomarketing* podem contribuir para o processo de um modelo voltado para a qualidade.

A justificativa está na Implantação de medidas no campo de qualidade e produtividade voltadas a solucionar problemas de relacionamento interpessoal e interfuncional e sua importância para o perfeito desenvolvimento interno e externo da organização.

Tendo como objetivo geral, regular a relação das pessoas entre si e a própria organização. Buscar melhor produtividade e qualidade.

O objetivo específico é interagir, alcançando produtividade, desempenho eficiente, individual e grupal.

Não se aprende a elaborar um projeto de pesquisa sem elaborá-lo. Conclui-se que “não se chega ao fim sem passar pelo meio.” Com isto esperamos ter alcançado incremento aos conhecimentos e pelos parâmetros possíveis, contribuir para ampliar o campo do saber humano.

No plano da natureza e das hipóteses, temos a seguinte formulação para o problema: Como a valorização humana, as relações produtivas e o *Endomarketing* podem contribuir para o processo de implantação de um modelo voltado para a Qualidade?

No campo do enunciado da hipótese podemos considerar: Será a valorização humana, as relações produtivas e o *Endomarketing* capaz de contribuir para o processo de implantação de um modelo voltado para a Qualidade.

Nesta fase do projeto, necessita-se efetuar o seguinte questionamento: “O que fazer?” Nesta etapa, realizamos exaustiva pesquisa teórica, da qual podemos assegurar tratar-se de um verdadeiro universo de possibilidades, sendo pretensioso por demais imaginar a possibilidade de esgotamento do assunto.

Temos que: a Qualidade pode ser apresentada como postura de importância onde cada detalhe na ação é cuidadosamente analisado para o melhor padrão de resultados.

As relações humanas como o relacionamento entre as pessoas, sendo este o lado humano da qualidade.

A produtividade sendo motivação emocional para explicar a produtividade dos trabalhos.

O *Endomarketing* sendo o *Marketing* para dentro, para o público interno.

O comprometimento como adesão interna, um compromisso integral.

O Instrumento de Pesquisa aplicado foi mediante as observações, relatórios, questionários, entrevistas informais e interação.

Nas estratégias de ação estão o gerenciamento de qualidade, com o objetivo central buscado, sempre dentro do trabalho efetuado em cada abordagem que envolva o estudo. A metodologia utilizada se dá por meio da escolha do problema, da sua análise e do processo decisório. Nela está a técnica empregada através de aplicação do *brainstorm* e após, a realização de uma filtragem dos dados obtidos, estabelecendo as prioridades.

Análise de problemas, decisão gerencial e qualidade na gestão é a busca incessante de planejamento como premissa da ação do conhecimento .

O Planejamento, como idéia da inovação, execução proposta e avaliação. Abertura critica e renovação necessária. A execução da ação através de planos de ação, tantos quantos forem às ações a desempenhar.

Sempre investigar os temas, estabelecer metas, planejar, executar e avaliar os resultados.

Estrategicamente questionando: Onde começa ? Como se desenvolve? Onde termina?

Sempre através do *endomarketing* buscar os valores da produtividade e qualidade em todas as ações a que se proponha realizar. É a avaliação do ambiente interno que aparece como necessidade de análise do poder de competição de uma empresa em que este deveria começar por um exercício de auto-avaliação. Em sua maioria o maior inimigo da empresa será ela mesma. Com recursos alocados de forma inconveniente, com uma missão definida de forma incorreta, com estratégias inadequadas, muitas acabam implantando uma filosofia gerencial incoerente e definindo erradamente a natureza do seu negócio e por isso acabam tendo desempenhos insatisfatórios. A fim de planejar estratégias de valor consistente e que proporcionem vantagens competitivas precisa a empresa de necessariamente ter definidos alguns parâmetros.

Qualidade acima de tudo, é vontade de fazer.

É muito difícil estabelecer um processo de mudança, traçar um plano de ação. É necessário otimizar processos e desenvolver habilidades. Reciclar o traço cultural, o gosto pelo novo, pela inovação, conduz à mudança. Permite o conhecimento velho ser substituído pelo novo. Através de novos conhecimentos, para a organização gerenciar os processos, agregando valores aos produtos e serviços, sempre com foco no cliente.

É imprescindível combater o mesoneísmo que é a resistência a mudança. A resistência à mudança ocorre pela falta de conhecimento e informação.

Nos diversos níveis de conhecimento, temos o existente como padrão. O novo tendo como indispensável à aplicação da técnica para a sua implantação. E o desconhecido, passando pelo conhecimento técnico.

Os hábitos das pessoas, têm aptidão de aglomerar em si, ao mesmo tempo: conhecimentos, capacidades e vontades. Quanto ao conhecimento deve-se elaborar os seguintes questionamentos: o que fazer e por quê? Quanto à capacidade deverá ser questionado: como fazer? E quanto à vontade, é o desejo de fazer.

Transformar os hábitos através do aprimoramento das capacidades, dos conhecimentos e das vontades conduz ao amadurecimento e a conquista pessoal de uma visão maior do conjunto.

A implantação da técnica, com liderança, é um procedimento imprescindível como metodologia para o “conhecimento novo”, sendo o convencimento daqueles que estão liderando, fator relevante para o processo.

Aliar o querer ao saber, com certeza levará ao poder de transformação.

Sabe-se que “o que muda resultados é o gerenciamento de pessoas”, onde a gestão de pessoas está relacionada com a capacitação das mesmas. É o suporte para as coisas acontecerem e grande parte das mudanças já começa no treinamento. Levar conhecimento para as pessoas.

Dedicam-se mais as pessoas, em sua linguagem e capacidade própria, para em seu momento, único, histórico, buscar a qualidade da excelência no início e alcançá-la no final.

A hipótese será sempre constatada, por todas as organizações que implantarem o tema em seus ambientes de trabalho grupal, usando consecutivamente as qualidades do *endomarketing*.

A qualidade, incluindo o valor do colaborador, afetividade e interesse do grupo no crescimento individual, mensurada como objetivo do grupo é aplicada em todas as ações, sem complicações.

O sistema de avaliação da qualidade em cada processo torna possível usar o sistema existente.

Critérios simples e objetivos, estabelecer reuniões de análise necessárias para localizar problemas que merecem planejamento. Revisão e acompanhamento das ações.

A barreira inicial pode ser o desejo de voltar às condições de mera rotina do trabalho, sem a lembrança mínima do que se implantou. E o que é pior, sem suprir os espaços que sejam necessários durante a ação, isso é informalidade.

Cumprindo o trabalho, deixa a contribuição para a história e aos que o sucederem no futuro.

O levantamento de problemas é o levantamento feito pelo grupo com a contribuição individual de cada integrante e as ações a serem desempenhadas. As atividades produtivas, através da escolha de um elemento gerador de motivação individual.

Diz-se, que fazer bem depende de um pouco de tempo para aprender. Isso é o aprendizado das relações produtivas. O lugar do trabalho está ocupado pelo colaborador, no desempenho, depois é a resultante da ação, a qualidade em si mesma.

Para o modelo de gestão da qualidade temos o recurso básico da geração de qualidade o funcionário público. O que envolve o funcionário em programas da qualidade é a motivação.

A estratégia de ação básica da motivação é a estruturação de programas que tragam em lugar de prioridade, os benefícios pessoais para os elementos humanos.

As dimensões para a avaliação e qualificação são: conhecimento, habilidade e cultura (valores).

Uma visão holística é muito importante para se ter uma visão do todo.

Visão global para alcançar uma manutenção preventiva.

O resultado por alguma vantagem.

O comportamento como forma para manter o clima de relacionamento.

O sistema desejado é o melhor resultado e melhor comportamento, ou seja maior competência e melhor desempenho.

É fato que toda análise gera uma avaliação.

Imperioso se faz então realizar os seguintes passos: Planejar. Organizar. Dirigir. Controlar.

O Planejamento é idealizar o futuro, é desejá-lo. E os meios para alcançá-los, que são as estratégias.

Quais os objetivos para o futuro. Questionamento: O quê?

Qual a estratégia para alcançá-lo. Questionamento: Como? A resposta permitirá o caminho para se descobrir os meios.

Sem recursos não há estratégia. Esta é a fórmula que combina com recursos. Os Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos e Recursos Financeiros

A estratégia e a estrutura têm que estar ligado. Toda empresa que adotar mudança de estratégia terá que mudar a estrutura. E será necessário um acompanhamento constante entre os objetivos e a estratégia adotada.

O planejar como estratégia para organizar a estrutura.

O “dirigir” para liderar, conduzir a gestão.

O controlar permitindo monitorar para avaliar.

A administração precisa ter uma visão do todo. Através da administração estratégica, estabelecer a definição da política empresarial, implementando a missão, visão e princípios.

A missão é algo concreto.

A visão é o desejo de ser no futuro, onde se pretende chegar.

Princípios são o conjunto de valores, crenças, cultura, abordagens administrativas. Filosofia da empresa, respeito ao consumidor, ética, honestidade, profissionalismo.

Qualquer que seja a empresa, alguns fatores são chaves para o sucesso com foco intenso no cliente. Uso avançado de tecnologia de informação, índices quantitativos de desempenho, times interfuncionais e gerenciamento do fator humano.

O plano de ação de um programa de qualidade não deve ser estático, com características de estagnação e acomodação. Deve-se sempre buscar a avaliação

de comportamento e desempenho, procurando estar à frente das situações, havendo flexibilidade e eficiência de respostas.

A chave para competir é usar sua competência essencial para criar novos produtos e serviços, especificamente aqueles que antecipam novos desejos e necessidades.

É necessário treinar as pessoas constantemente. O conhecimento implícito na organização não acontece por mero acaso. É preciso treinar as pessoas para desempenharem novas habilidades, as quais deverão ser continuamente melhoradas.

Outro fator importante é que as competências devem ser alimentadas e sustentadas, devendo ser continuamente utilizadas. A orientação pelo desempenho e criação de oportunidades. A adesão deve ser natural.

Facilitar a divulgação das habilidades especiais junto a um número maior de pessoas. Criar um senso comunitário para que estas pessoas possam trocar informações e conhecimentos. É um meio de unir o conhecimento coletivo das pessoas que estão envolvidas na competência essencial.

“Se quiser formar um time, vai precisar de pessoas que incorporem o espírito de equipe” (Brian Bakaglu)⁸.

4.2 OBTENÇÃO DE MELHORES RESULTADOS

Despertar no colaborador, o sentimento de valorização promovendo o reconhecimento pela sua dedicação, pelos colegas, chefia e, sua condição de

⁸ BAKAGLU B. – Empresa Sony / HSM | ANO 1 Nº 6 | jan – fev 1998 | (Industry Week) | Pág. 70 a 73.
Seção: Dossiê pág. 02

contribuinte para o êxito da organização como um todo, é a grande tônica que se pretende enfocar.

O aspecto motivacional tem o caráter de criação de um ambiente de confiança funcional sendo capaz de auxiliar no aspecto administrativo, que é o instrumento para decisões de Gestão de Qualidade, que busca resultados positivos para todos os envolvidos.

A população alvo escolhida foi feita pela facilidade de desempenho da pesquisa e levantamento de dados, no local de trabalho, visando implantação de programa de Gestão da Qualidade.

A análise do ambiente organizacional, é o que permite identificar a qualificação dos colaboradores, para a Gestão de Qualidade, contribuindo para o diagnóstico preciso das atribuições.

Justifica-se pela tentativa de se fazer o melhor, com característica de otimização dos resultados para atendimento do cliente/contribuinte com satisfação, como garantia de uma Gestão de Qualidade.

A proposta visa identificar a qualificação dos colaboradores, para a Gestão da Qualidade realizando-se inicialmente o diagnóstico das atribuições.

A metodologia a ser adotada, será sempre a análise do ambiente organizacional incluindo a coleta e levantamento de dados, com reuniões internas do órgão para conscientização e listagem de problemas para diagnóstico; avaliação dos cargos em Gestão de Qualidade, fazendo estudo crítico das informações coletadas, sempre que necessário completar dados com entrevista e outras informações.

O instrumento de pesquisa escolhido foi o questionário, aliado a relatórios, entrevistas e observação formal.

Estratégia de ação e procedimentos sempre buscados na avaliação de cargos e o desempenho satisfatório para a qualidade buscada.

4.3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Esforço nunca acabado, sempre intenso para o constante aperfeiçoamento.

Finalidade como frente que orienta a nossa ação e que está se deslocando para a perfeição.

Luz de valoração. Que devemos analisar o problema, seja qual seja, implicando em responsabilidade do planejamento da autoridade. Em qualquer instituição, a autoridade existe para superar o desnível e a descontinuidade introduzidos pelas necessidades da ação.

A motivação e comportamento da análise do ambiente da organização para utilizar a orientação, mudança e controle de comportamentos.

A filosofia de trabalho como busca contínua de melhoria pessoal para novas ações administrativas executadas com competência e qualidade.

A importância do comportamento de líder com dinamismo e eficiência, atributos a serem buscados como básicos da liderança significativa em nossa sociedade e que exerçam sua função influenciando nas pessoas e atingindo os objetivos de grupo.

A maturidade organizacional depende do autocontrole, crescimento individual e controle externo, todo o desempenho da qualidade oferecida pelo trabalho individual e grupal, implicações diretas do nível alcançado de maturidade e responsabilidade da organização.

Tem-se no potencial máximo de produtividade o aumento na atenção individual e interação pessoal com supervisão eficiente, a fim de que possam todos desenvolver seus talentos. É possível que a crescente consciência pela administração, de mudanças estruturais alcancem a qualidade.

O novo líder é aquela pessoa capaz de criar uma visão articulada de modo incansável, com entusiasmo, paixão e organização.

A liderança apresentada como ação promovida por líderes que por si só são motivados e, agentes de transformações, aí dando suas melhores contribuições, produzindo resultados inovadores.

A competência interpessoal sendo a capacidade de reconhecer a missão básica da organização a qual está inserida e desempenhar suas tarefas com qualidade, atendendo sempre as necessidades dos clientes.

É possível tratar a relação entre a liderança e o comportamento interno se a liderança for transmitida para os funcionários numa forma de excelência no comportamento interpessoal da autoridade que comunica de forma perfeita a qualidade e desempenho esperado em cada ação.

A aplicabilidade de idéias novas é a qualidade encontrada e reconhecida no desempenho de pessoas que modificam, com bom planejamento e ação as realidades existentes buscando sua própria eficiência e a eficácia de resultados.

4.3.1 Métodos e técnicas

Buscar inferência e intuição para a tradição e missão do Departamento de Aprovação de Projetos dentro da organização, ou seja, enquadrando-se na missão da Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo e em conformidade com as diretrizes da prefeitura Municipal de Guarapuava, como qualidade para cumprir requisitos básicos para servir o público ao qual se destina.

A técnica deste estudo sendo a qualidade como nível de satisfação do público atendido.

A primeira forma de se fazer às coisas acontecerem, seria obrigando, a pior forma possível de se fazer às coisas.

A segunda forma, e a melhor forma, estimulando e motivando.

Montar uma equipe de trabalho voltada especificamente para a busca de uma nova orientação de procedimentos, dentro dos limites possíveis da organização. Através destas reuniões que serão estimuladas, encontrar objetivos que sejam comuns ao grupo, permitindo uma identificação cultural própria e homogênea que reflita as necessidades individuais em prol do coletivo.

Com isto, busca-se apenas o alcance do bem-estar individual, que possa à medida do possível contagiar a todos que pertencem ao ciclo de vida de cada um dos envolvidos. Busca-se a receita para o prazer do trabalho conjunto, da satisfação pessoal e a do outro. Neste sentido, não ao do colega mas também e principalmente a daquele a quem se atende no serviço público: o contribuinte.

A qualidade de uma organização sendo vista como um todo e nos estudos atualizados e divulgados, é importante colocar que de conformidade com os resultados obtidos são colocados como a qualidade em si mesma.

Poderíamos numa pesquisa de opinião buscar ver o cliente ou o empregado em desempenho, na implantação será vista a figura do funcionário.

Essencial o comprometimento. Todas as decisões tomadas serão em conjunto, obtendo sempre real avaliação da situação.

Nesta fase de implementação poderá ser aplicado questionários e dinâmicas de grupos visando analisar e identificar problemas, bem como gerar possibilidades

de solução. Aqui se pode aplicar o seguinte método de potencial de ação, com utilização da árvore de decisão.

Pode-se também efetuar a técnica do *brainstorm* (tempestade de idéias) para se conhecer e ter bem claro entre os participantes sobre as necessidades humanas e formas de motivação. Estimular a participação dos funcionários para emitirem suas percepções com relação às necessidades fisiológicas, de segurança, sociais de auto-estima e auto-realização.

À medida que se vai aplicando as técnicas já está se realizando uma avaliação de como e quando prosseguir, tendo como objetivos a participação de todos e o crescimento conjunto em busca de um único horizonte.

Princípios como o de lealdade ao grupo, espírito de equipe. Orgulho profissional, reconhecimento, ética e orgulho profissional, oportunidades para aprender, criar, empreender, participar, decidir, construir, garantir o emprego como avalista do “sucesso” da empresa bem como a própria satisfação pessoal, do grupo e do cliente.

As reuniões internas para este fim, devem utilizar elementos simbólicos e lúdicos para caracterizar os novos valores que devem ser adotados, comunicando a missão e as principais diretrizes que a organização seguirá. Estas reuniões visam alinhar a todos os colaboradores, compartilhando uma visão única de que se almeja para o Departamento, reduzindo as barreiras hierárquicas entre todos.

As reuniões deverão ser semanais com objetivo de transformação do público interno do Departamento de Aprovação de projetos procurando crescimento contínuo. Pelas características heterogêneas do grupo de funcionários estimamos um prazo não muito curto para esta fase.

A transparência nas ações e nas atitudes deve ser cuidadosamente observada, tendo em vista a desconfiança que pode ser estabelecida pela tentativa de mudança, o que poderia arruinar as pretensões de implantação.

A motivação será foco principal para a busca do comprometimento.

Podemos, num segundo momento, de forma até complementar, destinar ao público interno da organização, algumas técnicas de *endomarketing*.

Através de palestras, discussões em grupo e depoimentos, é possível sensibilizar a todos na organização para a importância de garantir a satisfação dos clientes. O sucesso da empresa depende da contribuição individual de cada um.

Promover a alavancagem de soluções e formalização de grupos de melhoria contínua. Este processo pode ser apoiado com caixas de sugestões para o público interno ou figura de um ouvidor interno, que coletará sugestões e propostas de melhoria. Deve-se utilizar dinâmicas de grupo, incentivando a participação de todos os funcionários que possam contribuir, pois, em geral, os que estão no “front”, em contato direto com os clientes, tem um enorme volume de informações de grande importância estratégica e muitas vezes não têm oportunidade de repassa-las para os centros de decisão do setor. Uma evolução desta prática é a formação de grupos de melhoria contínua, também chamados de “círculos de qualidade”. Através da estruturação de equipes multifuncionais que agregam as contribuições específicas de cada área, busca-se a solução dos principais problemas do Departamento.

A “Limpeza, Ordem e Arrumação” também pode servir de estímulo e para acelerar o processo de mudança comportamental, pode-se iniciar estes projetos promovendo alterações físicas no ambiente de trabalho, modificando o “*layout*” interno, fazendo mutirões de limpeza ou promovendo o descarte de tudo o que é desnecessário, correspondendo ao primeiro dos 5S’s, chamado SEIRI –Senso de Utilitarismo.

É muito importante que o acompanhamento dos resultados seja efetuado de forma que permita um efetivo acompanhamento do desempenho de cada área, com indicadores claros dos resultados obtidos, tanto em termos individuais quanto coletivos. É importante que a avaliação seja efetuada pelo grupo, para que o comprometimento seja fortalecido.

Este *feedback* é fundamental para eventuais correções e para a realimentação do processo, elevando a motivação, caso haja sucesso, ou provocando uma reação rápida, caso os objetivos não estejam sendo alcançados. Deve-se enfatizar a importância de comemorar-se os êxitos ao longo do processo, dividindo a alegria das conquistas e compartilhando a sensação de vitória, o que contribui para novas evoluções, criando um “círculo virtuoso”.

As reuniões internas devem utilizar elementos simbólicos e lúdicos para caracterizar os novos valores que devem ser adotados, comunicando a missão e as principais diretrizes que a organização seguirá. Estas reuniões visam alinhar a todos os colaboradores, compartilhando uma visão única de que se almeja para o Departamento, reduzindo as barreiras hierárquicas entre todos.

Portanto, são necessários o amadurecimento e fortalecimento do sentido de trabalho em equipe.

Neste contexto, procurar estabelecer metas específicas a serem atingidas. Estabelecer planos para atingir as metas. Atribuir responsabilidades definidas para obter os resultados. Recompensar com base nos resultados alcançados. Tendo o foco voltado para os resultados a serem alcançados.

Com a consciência de dedicação ao novo, ao estabelecido pelo grupo, passa-se ao processo de aperfeiçoamento contínuo. Durante as reuniões utilizar metodologias diversas como lista de verificação com o pessoal envolvido, com preenchimento de questionário com percepções individuais, com tabulação dos resultados efetuados em seguida com divulgação e discussão das diferenças encontradas. Os pontos entendidos como críticos deverão ser estudados pelos métodos de análise de problemas.

Outro método que pode ser utilizado é o da Técnica do Grupo Nominal que tem como objetivo priorizar idéias, projetos ou problemas, com a vantagem de facilitar a troca de informações. Promove a decisão participativa, melhora a

qualidade das decisões, aumenta o comprometimento, reduz a competição e o desgaste. Através de um facilitador, incentivar a geração de idéias.

O importante é que se utilize sempre meios capazes de envolver todos os colaboradores na busca de idéias, soluções e novas alternativas.

4.4 PROCESSO DE UM MODELO VOLTADO PARA A QUALIDADE

A amplitude entre a atividade formal e a atitude funcional, demonstra a necessidade de compreender que, o que é formal, é pronto, como estrutura, enquanto, funcional está por fazer, com atitude e as formas de habilidades, do que resulta uma qualidade de desempenho do colaborador em determinadas ações.

A tecnologia, é a qualidade como norma técnica, de oferecer o melhor para o formal, mas esperar do desempenho também a melhor qualidade em si mesmo.

O processo de um modelo de qualidade, tem como variável dependente, o sujeito de ação, aqui colocado como colaborador e independente do seu cargo.

Pode-se, combinar que a auto-avaliação, tanto individual, como no grupo, seja um instrumento de aprendizado do modelo de qualidade.

Os resultados, do trabalho de cada um, construirão a imagem da organização como todo indivisível, levando a prática da excelência: Sou o colaborador, porque esta é a minha empresa, aquilo que faço, construo com esforço e auxílio dos mais próximos.

Significa, que houve evolução, só a capacidade de exercitar, a qualidade como aprendizado.

Cientificamente, podendo ser comprovado, em trabalhos de análise e interpretação da ação funcional em desempenho, como apresentado neste estudo.

Vejam que não se pode esquecer o colaborador com atributos inerentes à sua formação própria para, com desempenho de qualidade em relações produtivas com o grupo. Sendo necessário afetividade, para cumprir comportamento e disciplina, implicando dar sugestões de propostas de inovações.

Se necessária alguma observação, esta seja feita com carinho, como se fosse um ao outro.

A mensagem de adesão efetiva ao programa de qualidade, evidenciará nas pessoas, um momento de respirar gostoso pelo desejo e responsabilidade na organização e por ela, todo o tempo. Sem euforia, com maturidade e responsabilidade. O sabor do simples ou complexo, porém bem feito, individualmente ou pelo grupo. Aqui cabe lembrar-se de Michael QUOIST, na apologia do tijolo, “não importa se na base ou se no topo, sou o tijolo da construção”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha pela implantação de um modelo voltado para a qualidade no serviço público, justifica-se pelas mudanças ocorridas no mundo, na vida, nas famílias, nas empresas, tudo por conta da agilidade das informações e das constantes inovações tecnológicas, ocorridas como implicação destes fatores e de tantos outros. Com isto, a dinâmica da vida mudou e, cada vez mais, prepara-se para adaptar-se à nova realidade de não se estagnar diante das transformações.

Com referência a mudanças, ajustando-se com o cenário inserido ou diante de uma nova realidade, utilizamos Crosby, que deixou sua contribuição para a Qualidade. Tem-se, de acordo com a ótica analisada que, por exemplo: "Qualidade é cumprir requisitos" definida por Crosby⁹, entretanto; atualmente, ele próprio considera numa versão mais moderna que a "Qualidade é nível de satisfação do cliente".

Percebe-se claramente uma mudança de acordo com a realidade vivida e, com ela, uma perfeita adaptação e clareza no acompanhamento das situações apresentadas. Passa-se a sensação de segurança e avanço. Passa-se também o entendimento do crescimento da dinâmica estabelecida.

Da mesma forma os consumidores modificaram sua postura diante dos produtos e dos serviços prestados e novos padrões de exigências foram estabelecidos.

Observa-se que o atendimento tem sido um dos pressupostos de satisfação do consumidor, quando se trata de serviços prestados. Neste contexto, existe então, o desejo de mudança também no setor público.

O objetivo das empresas é a satisfação do usuário final, seja interno ou externo.

⁹ CROSBY, P. B. "Qualidade sem lágrimas". Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio, 1992, p. 73.

Alguns dos “gurus” mais conhecidos da área da Qualidade relacionam a Qualidade ao seu custo, como Feigenbaum* que afirma que a satisfação do cliente é atingida com o equilíbrio entre a “qualidade do produto”, o “custo”, o “atendimento” e a “segurança”. Ishikawa* que salienta o fato de que preço é essencial para que o consumidor entenda o sentido de qualidade. Juran* que afirmou que o custo é a melhor medida para a qualidade pois envolve dinheiro e esta é a melhor forma de sensibilizar a alta administração. Crosby* que reitera a Juran*, acrescentando que a finalidade da determinação dos custos da qualidade é chamar a atenção da gerência e adequar a uma base de cálculo para a verificação do andamento da qualidade. Deming* que a qualidade se paga por si só, ou seja, todo esforço aplicado na sua obtenção retorna através de uma maior participação no mercado.

Inspirando-se nos grandes mestres e conselheiros que a história nos apresenta, cada vez mais há o convencimento de que a implantação de um programa de qualidade simplesmente reproduzido como modelo, a ser aplicado no Departamento de Aprovação de Projetos, Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo, Prefeitura do Município de Guarapuava, é simplesmente pura utopia.

Acredita-se porém, que com pequenos avanços que se consiga obter, com vistas nas teorias e técnicas abordadas até aqui, possam transformar as vidas dos funcionários, com pequenas mudanças comportamentais, pequenos exemplos de atendimento e nova postura, todas voltadas para a satisfação do contribuinte, usuário final dos serviços prestados por tal departamento, desde que sejam desejadas pelo grupo dos envolvidos ou melhor, que seja uma vontade coletiva.

Deve-se considerar o fato de que se a qualidade paga-se por ela mesma e que no mínimo, sua implantação poderá promover economia pela otimização dos serviços, assim deve ser entendida pela alta administração.

* FEIGENBAUM; ISHIKAWA; JURAN, CROSBY e DEMING apud FATTOUCH, N. G. **Custos da Qualidade**. Curitiba. SENAI: Universidade Federal do Paraná, 2000, p. 2.

Decorrente disto, um modelo de Gestão da Qualidade, mesmo que de forma diminuta, na empresa pública deve conduzir-se pela base, pelo alicerce, pelo funcionário, adaptando-se às suas reais necessidades.

Sabe-se que os funcionários desempenham um papel importante e imprescindível se faz, o estabelecimento de um relacionamento interpessoal, a valoração da auto-estima, a necessidade da empatia nas diversas áreas e situações e a afetividade inerente ao ser humano, sendo imperioso o seu desenvolvimento e aprimoramento nos relacionamentos, de forma a contribuírem para um maior comprometimento visando uma cultura compartilhada. Isto somente é possível de acreditar se houver transparências nas ações, embasadas em um sistema de informação eficiente e de conteúdo abrangentes.

Atualmente as empresas tendem a procurar descobrir mais sobre o que o consumidor está desejando adquirir. Mesmo o foco sendo a satisfação do contribuinte, espera-se conseguir descobrir quais as aspirações dos funcionários envolvidos, dimensioná-las através de encontros regulares e estabelecer em conjunto do que pode ser tangível e do que, por diversos motivos, não pode ser, construindo assim uma consciência coletiva e mais do que isto, uma identidade própria.

Não se pode negar que adquirindo luz própria, comprometimento e conscientização, todo o terreno está preparado para o crescimento emparelhado. Implementar programas de treinamentos, cursos de capacitação, técnicas de *endomarketing* com gradativa escala de transformação e mudança.

Parece-nos como poesia. Sonho que parece ser tão palpável, tão próximo, podendo se tornar realidade. Sensação de entusiasmo, de que é crível, pois vimos que primeiramente é necessário se acreditar que é possível.

Para levar uma organização ao aprendizado é necessário proceder a reflexão e o ponderamento dos mínimos detalhes que podem ter significado para iniciar com clareza atividades de formação, de consciência e de valor e aplicabilidade da

técnica de *Endomarketing* como solução de problemas internos para mudança e implantação de Gestão de Qualidade na organização.

Primordial ainda é a interação dos envolvidos com as organizações funcionais, objetivando sempre as soluções de problemas, adequando-se as novas concepções inovadoras e o uso de técnicas existentes no campo da ciência e tecnologia, bem como planejamento em todos os níveis.

Estabelecer metas em longo prazo e objetivos em curto prazo, isto significa o uso de planos de ação integrados, projetos constantes e programas criados para controle da qualidade.

Englobar todas as funções relevantes.

Oportunizar a todos os participantes o conhecimento de todas as suas ações a realizar e a necessidade de participação efetiva durante o processo de implantação e responsabilidade nos resultados com disciplina motivada na visão de criatividade e inovação constante.

Motivação interna para agir na busca de si mesmo, como pessoa útil para o projeto técnico, que se iguala ao objetivo que representa o esboço que anda até conseguir sua finalidade.

No estudo presente, se conseguimos a compreensão do *Endomarketing* do comportamento individual e coletivo buscando a melhoria da produtividade e qualidade, estamos satisfeitos por haver concluído esta etapa de forma articulada aos nossos conhecimentos pessoais e ainda deixando-os como contribuição a Ciência e Tecnologia a fim de que possam ser utilizados ou aprimorados, internamente nas organizações e externamente ao serviço do público ao qual destinamos os nossos esforços deste valoroso trabalho.

Cada estudo é de relevância para incluir e ampliar o nosso ser e o saber inserir novos horizontes saudáveis, pela satisfação pessoal e o sucesso constante alcançado na melhoria de nossas atividades profissionais.

A Filosofia de ação do *Endomarketing*, valor do trabalho individual e grupal, como verdade universal deve ser buscada por todos e cada um e, lembrada em todas as ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 3ª reimpressão. Qualitymark Ed., Rio de Janeiro. 2002.

COBRA, M. **Marketing competitivo**. Ed. Atlas. São Paulo. 1993.

DANIELS, J. L.; DANIELS, N. C. **Visão Global**. Tradução Luiz Liske. Revisão técnica Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella. Makron Books. São Paulo. 1996.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Supervisão técnica Liliana Guazzelli. 3ª edição. Ed. Pioneira. São Paulo. 1996.

HERSEY, P.; BLANCHHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. Tradução: Dante Moreira Leite. 2ª edição. E.P.U. Editora Pedagógica e Universitária Ltda. São Paulo. 1977.

JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. Tradução João Mário Csillag e Cláudio Csillag. 3ª edição. Ed. Pioneira. São Paulo. 1995.

KAHTALIAN, M. et al. **Marketing de serviços**. Marketing. Coleção gestão empresarial Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Cargraphics. Curitiba. 2002.

KOTTLER, J. P. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change - Follow up Traduções e Assessoria de Informática. Ed. Campus. Rio de Janeiro. 1997.

KOTTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 4ª edição. Ed. Atlas. São Paulo. 1994.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. Ed. Atlas. São Paulo. 2000.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Ed. Vozes. Petrópolis. 1978.

RUIZ, J.A. – **Metodologia Científica – Guia para eficiência nos estudos – 1ª edição – 6ª tiragem**. Ed. Atlas. São Paulo. 1978.

SCOTT, D. **Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho**. Tradução Antônio Romero Maria da Silva. Qualitymark Ed. Rio de Janeiro. 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Coordenadoria do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade. Educação a Distância. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná. **Textos, apostilas e materiais didáticos**. Curitiba. 2001.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

MODELO

PESQUISA ACADÊMICA – Curso de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade - EAD

Esta pesquisa acadêmica é parte integrante do Projeto Técnico de Implantação de um Modelo voltado a Qualidade, do Curso de Especialização à Distância em Gestão da Qualidade da Universidade Federal do Paraná, Confederação Nacional da Indústria e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – 7ª Turma – Guarapuava - Paraná.

INSTRUÇÕES: Em cada pergunta abaixo, escolha a alternativa que serve para a sua resposta, assinalando-a com um X que deve ser colocado no respectivo parêntese. Não é necessário identificar-se.

Em geral, como você considera o serviço público?

- () Ótimo
- () Bom
- () Satisfatório
- () Regular
- () Ruim

Como você considera o serviço público efetuado pela Prefeitura Municipal de Guarapuava?

- () Ótimo
- () Bom
- () Satisfatório
- () Regular
- () Ruim

Como você considera o serviço público efetuado pelo DEAPRO – Departamento de Aprovação de Projetos, da Secretaria Municipal de Habitação e Urbanismo?

- () Ótimo
- () Bom
- () Satisfatório
- () Regular
- () Ruim